



UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI - UNIVATES  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**COMPETÊNCIAS DO MENOR APRENDIZ: UM ESTUDO NO  
MUNICÍPIO DE LAJEADO-RS**

Raquel Jandréia Künzel

Lajeado, maio de 2019.

Raquel Jandréia Künzel

## **COMPETÊNCIAS DO MENOR APRENDIZ: UM ESTUDO NO MUNICÍPIO DE LAJEADO-RS**

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Curso II, do Curso de Administração de Empresas, da Universidade do Vale do Taquari – Univates, como exigência parcial para a obtenção do título de Bacharela em Administração.

Orientadora: Profa. Ma. Sandra Dorvelí  
Andres

Lajeado, maio de 2019

## **AGRADECIMENTOS**

Somos seres humanos e agradecer nem sempre é fácil; temos limitações e muitas vezes não enxergamos o que os outros fazem por nós e nem mesmo a grandiosidade e bondade de Deus.

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado saúde e discernimento para percorrer mais uma etapa da minha vida, para que tivesse persistência e chegasse onde cheguei, apesar de alguns percalços que apareceram durante minha vida acadêmica.

Fico imensamente grata a minha orientadora, que, com paciência e persistência, me ajudou muito, tanto no projeto como na monografia; me ensinou que com muita leitura e esforço próprio consigo ir longe para alcançar meus objetivos.

Agradeço às professoras Bernardete Bregolin Cerutti, Evania Schneider e Liciane Diehl, que durante a vida acadêmica me ensinaram a gostar da área de recursos humanos, pois nem todas as pessoas tem o dom de saber lidar com outras pessoas.

Agradeço aos novos amigos que fiz durante esta caminhada de doze anos, que juntos partilhamos nossas angústias antes da apresentação de trabalhos, e das provas realizadas para que pudesse seguir em frente a cada semestre.

E, por fim, agradeço aos meus filhos Jeanine e Matheus, além do meu marido Edemar, pela paciência, por entenderem que as noites que não podia ficar em casa com eles era em prol de meu crescimento e autoconhecimento para a vida.

## RESUMO

Com o aumento da concorrência entre as empresas, aumenta a concorrência entre os candidatos às vagas e o governo para mudar esse tipo de estatística criou políticas de inserção dos jovens no mercado trabalho, como a do Menor Aprendiz através de entidades aptas a desenvolverem os cursos necessários para que o menor seja inserido no mercado de trabalho. Diante disso, o presente trabalho teve o objetivo de identificar as competências do menor aprendiz necessárias à permanência dos menores aprendizes nas empresas contratantes. No referencial teórico são abordados conceitos sobre evolução do trabalho, juventude, desafio da inserção dos jovens no mercado de trabalho, competência, valores e atitudes, processo de aprendizado e entidades de ensino. Esta pesquisa foi exploratória e descritiva, de abordagem quali-quantitativa, sendo os dados coletados por meio de um questionário com os menores aprendizes e empresas contratantes, obtendo-se uma amostra de 182 estudantes e 18 empresas participantes. Os resultados dessa pesquisa revelam que as competências adquiridas pelos menores respondentes não diferem muito das esperadas pelas empresas, apenas estão em ordem cronológica alternada, sendo elas: relacionamento interpessoal, motivação, organização e comunicação. Os valores e atitudes esperados pelas empresas e importantes aos menores aprendizes são honestidade e humildade.

**Palavras-chaves:** Competências. Menor aprendiz. Valores e atitudes.

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 — Sexo dos menores respondentes .....	46
Gráfico 2 — Idade dos menores respondentes .....	46
Gráfico 3 — Cidade dos respondentes.....	47
Gráfico 4 — Motivos que levaram a fazer o curso.....	48
Gráfico 5 — Cargo dos respondes das empresas.....	51
Gráfico 6 — Tempo de serviço dos respondentes das empresas .....	51
Gráfico 7 — Ramo de atividade da empresa respondente .....	52
Gráfico 8 — Número de menores contratados .....	52

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 — Competências dos menores aprendizes .....	49
Tabela 2 — Valores e atitudes dos menores aprendizes .....	50
Tabela 3 — Competências requeridas pelas empresas .....	53
Tabela 4 — Valores e atitudes requeridos pelas empresas .....	54
Tabela 5 — Comparativos das competências dos menores aprendizes e das empresas.....	55
Tabela 6 — Comparativos dos valores e atitudes dos menores aprendizes e empresas .....	57

## LISTA DE SIGLAS

ANDI	Agência de Notícias dos Direitos da Infância
CBO	Classificação Brasileira de Ocupação
CIEE	Centro de Integração Empresa - Escola
CNAP	Cadastro Nacional de Aprendizagem
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
FLACSO	Faculdade Latino-Americana de Ciências Sociais
MTE	Ministério do Trabalho e do Emprego
MT	Mercado de Trabalho
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONU	Organização das Nações Unidas
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PNPE	Programa Nacional de Estímulo ao Primeiro Emprego
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAT	Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SEST	Serviço Social do Transporte

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Problema de pesquisa .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 Delimitação do tema .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 Objetivos.....</b>	<b>11</b>
<b>1.3.1 Objetivo geral.....</b>	<b>11</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos .....</b>	<b>11</b>
<b>1.4 Justificativa .....</b>	<b>11</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Evolução do trabalho.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Juventude e suas definições .....</b>	<b>15</b>
<b>2.3 O desafio da inserção dos jovens no mercado de trabalho.....</b>	<b>16</b>
<b>2.4 Programa Menor Aprendiz .....</b>	<b>17</b>
<b>2.4.1 Aprendizagem técnico-profissional .....</b>	<b>18</b>
<b>2.5 Normas e portarias que regulamentam as escolas de aprendizagem .....</b>	<b>19</b>
<b>2.5.1 CIEE .....</b>	<b>20</b>
<b>2.5.2 SENAC .....</b>	<b>21</b>
<b>2.5.3 SENAI.....</b>	<b>21</b>
<b>2.5.4 SEST/SENAT .....</b>	<b>22</b>
<b>2.5.5 SESCOOP .....</b>	<b>22</b>
<b>2.6 Empresas contratantes .....</b>	<b>23</b>
<b>2.7 Treinamento, Desenvolvimento e Educação – TD&amp;E .....</b>	<b>24</b>
<b>2.8 Competências .....</b>	<b>25</b>
<b>2.8.1 Competências organizacionais ou essenciais.....</b>	<b>27</b>

2.8.2 Competências individuais.....	30
2.8.3 Aprendizagem .....	35
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	36
3.1 Caracterização da pesquisa segundo o objetivo geral.....	36
3.2 Caracterização da pesquisa quanto ao modo de abordagem.....	37
3.3 Caracterização da pesquisa segundo os procedimentos técnicos.....	38
3.4 Unidade de análise e sujeito do estudo .....	39
3.5 Coleta de dados .....	39
3.6 Análise de dados .....	42
3.7 Limitações do método .....	43
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	44
4.1 Análise do perfil e competências dos menores aprendizes.....	45
4.1.1 Perfil dos respondentes .....	45
4.1.2 Competências, valores e atitudes dos respondentes .....	48
4.2 Análise do perfil dos responsáveis das empresas .....	50
4.2.1 Perfil dos respondentes das empresas .....	51
4.2.2 Competências requeridas pelas empresas .....	53
4.2.3 Valores e atitudes requeridos pelas empresas nos profissionais .....	54
4.3 Correlação entre as competências apontadas pelos menores aprendizes e as apontadas pelos respondentes das empresas .....	55
4.4 Correlação entre os valores e atitudes apontadas pelos menores aprendizes e as apontadas pelos respondentes das empresas .....	56
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
REFERÊNCIAS.....	61
APÊNDICE A — Questionário aplicado ao menor aprendiz.....	66
APÊNDICE B — Questionário aplicado às empresas.....	68



## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o Brasil possui mais de 51 milhões de jovens aptos a trabalhar, sendo o trabalho considerado um meio de inserção dessas pessoas na sociedade, além das escolas, são de fundamental importância para o crescimento e desenvolvimento humano (IBGE, 2018).

Num país como Brasil, em que a população envelhece mais com o passar dos anos, a força de trabalho que sustenta o crescimento da nação tende a diminuir gradativamente. Muitos idosos ainda trabalham porque o salário da aposentadoria não é suficiente, impedindo às novas gerações, com idade entre 14 e 24 anos, obterem um lugar no mercado de trabalho (BORGES; ALVES FILHO, 2001).

Visando atender os jovens da faixa etária de 15 a 29 anos, em 2005, foram criados a Secretaria Nacional de Políticas de Juventude e o Conselho Nacional de Juventude, considerando-se que, atualmente, estes ficam morando mais tempo em casa com os pais, devido a sua dedicação à formação escolar e profissionalizante — além da vulnerabilidade social — e o primeiro emprego ser mais difícil de ingressar. Muitos também almejam uma melhor colocação no mercado de trabalho e, para tanto, precisam que o seio familiar lhes dê sustento enquanto estudam e possam contribuir financeiramente para com eles (ABRAMOVAY; CASTRO, 2015).

Estando fora da força de trabalho, enquadram-se à população desalentada, por não conseguirem um emprego adequado, ou por falta de qualificação ou experiência, ou, ainda, por serem considerados muito jovens. Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) do segundo trimestre de 2018, o percentual de

peças desalentadas foi em 4,4%, a maior da série histórica no Brasil, sendo o estado de Alagoas o de maior índice (16,6%) e o de Santa Catarina o menor (com 0,7%). Em contrapartida, o percentual de pessoas empregadas no setor privado com carteira assinada é maior na região Sul, com Santa Catarina ficando com 88,4% e o Rio Grande do Sul com 82% de sua população nessa condição (BRASIL, 2018).

Com relação a isso, frisa Santos (2018, p. 98) que “o mundo do trabalho tem passado por significativas transformações devido às mudanças no cenário econômico e o surgimento de novas tecnologias”, o que faz com que os jovens fiquem angustiados quando vão à procura do seu primeiro emprego.

Nesse contexto, este trabalho pretende analisar as competências, os valores e atitudes dos menores aprendizes, relativamente ao que buscam as empresas contratantes, para que estes possam se inserir no mercado de trabalho e nele permanecerem.

## **1.1 Problema de pesquisa**

Os jovens enfrentam dificuldades para ingressar no mercado do trabalho. São muitos os motivos que se podem considerar, mas a falta de experiência e qualificação são algumas das principais incluindo que o ingresso no mercado de trabalho, através de organizações, possibilita incrementar seu currículo (MOURA; LOPES; BARBOSA, 2017).

Para Camarano e Kanso (2012), a ordem natural seria que todo o jovem após o término dos estudos ingressasse no mercado de trabalho. As autoras pesquisaram os dados do Censo Demográfico de 2010, e o que as chamou a atenção é o fato de que pessoas com idade entre 15 e 29 anos, considerados jovens, não estudavam, não trabalhavam e nem procuravam um trabalho entre os anos 2000 e 2010. Segundo elas, “do ponto de vista social e econômico não frequentar a escola pode acarretar prejuízos ao desenvolvimento do país uma vez que a educação é apontada como fator fundamental” (CAMARANO; KANSO, 2012, p. 37).

Camarano e Kanso (2012), ainda, supõem que se os jovens não trabalham, não estudam ou estudam e não trabalham, então eles podem estar ou em situação de

vulnerabilidade, ou não procurando emprego por desalento, ou não estudando por falta de renda ou perspectivas futuras, ou estejam inseridos numa família que lhes garanta o sustento até conseguirem uma posição no mercado de trabalho que os satisfaça.

No município de Lajeado, atualmente, existem quatro escolas ou entidades de aprendizagem técnica com sede fixa para os jovens que queiram ingressar no mercado trabalho que são CIEE (Centro de Integração Empresa Escola), SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial), SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), SEST/SENAT (Serviço Social do Transporte/ Nacional de Aprendizagem do Transporte) e o SESCOOP (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Estado do Rio Grande do Sul) essa escola a sede fica em Porto Alegre e atende especificamente as cooperativas. Os adolescentes podem optar pelos cursos de Jovem Aprendiz e Aprendiz Legal ministrados nesses centros de ensino, conseguindo assim um emprego e curso de qualificação ao mesmo tempo, pois necessariamente precisam estar estudando, seja cursando o ensino fundamental ou médio (BRASIL, 2009).

Apesar de muitos jovens optarem por esse tipo de qualificação para sua inserção no mercado trabalho, boa parte deles continua desempregada e não permanece nas organizações escolhidas ou para a qual foram selecionados, após o término do contrato de aprendizagem (HORA, 2017).

Desse modo, com base nas informações descritas, questiona-se: quais as competências necessárias para que o menor aprendiz permaneça na empresa contratante?

## **1.2 Delimitação do tema**

O trabalho visa a analisar o perfil do menor aprendiz e as empresas que os contratam, para verificar os motivos pelos quais os jovens não permanecem nas organizações após o encerramento do curso.

### **1.3 Objetivos**

Os objetivos desse estudo dividem-se em geral e específicos.

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Identificar as competências que o menor aprendiz necessita para permanecer na empresa contratante.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) Descrever o perfil dos menores aprendizes;
- b) Descrever o perfil dos respondentes e as características das empresas contratantes;
- c) Identificar as competências adquiridas na percepção do menor aprendiz;
- d) Identificar as competências que as empresas contratantes buscam no menor aprendiz;
- e) Correlacionar as competências do menor aprendiz com as competências requeridas pelas empresas contratantes.

### **1.4 Justificativa**

A sociedade trata os jovens ora como crianças, ora como adultos. Sabe-se que o jovem é capaz de tomar algumas decisões sobre o seu futuro, mas pode cair em armadilhas ou ser manipulado facilmente por ainda não ter formação concreta de suas próprias opiniões, abrindo assim brechas para ser explorado de diferentes maneiras (UNFPA, 2010).

Quanto maior a sua vulnerabilidade social, maior a probabilidade de riscos à população jovem no Brasil, já que ela representa um potencial produtivo em crescimento. A política brasileira vem adotando medidas e ações para a valorização desse potencial dos jovens, para que tenham mais acesso à educação de qualidade,

oportunidades de trabalho, participação cidadã e maior igualdade de direitos (UNFPA, 2010).

Contudo, apesar das políticas de inserção, verifica-se atualmente um alto índice de desemprego entre os jovens, mesmo que tenham vontade de trabalhar. Pelo visto, isso não é o que importa atualmente — a vontade existe por parte dos adolescentes. Então, o que as empresas desejam?

Desse modo, este estudo visa a analisar o perfil dos jovens, das empresas e das escolas técnicas, para que se possa descobrir um eventual motivo para que eles não continuem a trabalhar após o término de contrato de aprendizagem.

A partir disso, no capítulo “Fundamentação Teórica”, são abordadas as teorias sobre competências, o desafio dos jovens aprendizes, mercado de trabalho e escolas de treinamento que oferecem cursos de aprendizagem de modo a contribuir para encontrar respostas ao problema proposto. Na sequência, na seção “Procedimentos metodológicos”, são abordados o tipo de metodologia e procedimentos utilizados na análise do estudo. A seguir, no capítulo “Apresentação e análise dos resultados” estão descritos e analisados os resultados obtidos através de um questionário aos jovens aprendizes e às empresas contratantes. Finalmente, na seção de “Considerações finais” são apresentados os principais resultados para os objetivos da pesquisa.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A compreensão das competências e necessidades dos jovens e empresas exige um estudo sobre as teorias e os processos. Assim nessa seção, são descritos conceitos sobre competência, relações de trabalho e processo de aprendizado através dos autores Gramigna (2002), Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) e Rabaglio (2006) Chiavenato (2014), Fleury e Fleury (2013) e Dutra (2014).

### **2.1 Evolução do trabalho**

Nos tempos primórdios, caça e pesca eram as atividades destinadas à sobrevivência. Com o passar dos anos, verificaram-se grandes mudanças: as pessoas começavam a viver mais em pequenas zonas, denominadas cidades, e uma minoria ainda trabalhava na agricultura. Essa nova sociedade que surgia era dividida em classes e dirigida por poucos, considerados a elite política, militar e religiosa que ficou rica, devido aos altos impostos cobrados de quem realmente trabalhava produtivamente (ARRUDA; PILETTI, 1999).

Nessa época, surgiram os artesãos, que viviam às custas de seu próprio trabalho, além da invenção da escrita, o nascimento das ciências exatas e teóricas que ajudaram a desenvolver o comércio (ARRUDA; PILETTI, 1999).

No Império Romano, a cidade era mais comercial que agrária e havia grande predominância de escravos, resultado das conquistas de terras através de guerras. Além dos escravos, havia os militares, escultores, filósofos, pintores, sacerdotes e dos

artesãos, sendo que uns pagavam impostos e outros viviam às custas deles. O pagamento pelos serviços prestados era efetuado com mercadorias (os militares recebiam somente o sal como pagamento, dando origem a palavra “salário” mais tarde) (ARRUDA; PILETTI, 1999)

A Revolução Industrial se caracteriza pela substituição de ferramentas por máquinas, da energia humana pela motriz e do modo de produção doméstico pelo sistema fabril. Com o aumento da concentração de trabalhadores nas fábricas, houve a separação dos meios de produção e dos agora chamados de operários (ARRUDA; PILETTI, 1999). As condições de trabalho eram precárias, sendo que várias pessoas ficavam desempregadas. A elevação dos preços de alguns gêneros alimentícios fez com que os trabalhadores se unissem mais para que suas reivindicações tivessem força, de modo que quem tinha uma especialização ganhava mais e era mais unido (organizado). Eram cobradas contribuições desses trabalhadores para custear o enterro de algum companheiro morto e, assim, surgiram as *trade unions*, os nossos sindicatos atuais. (ARRUDA; PILETTI, 1999)

Nessa época, já haviam sido descobertas outras terras, muitas das quais até suas independências já haviam declarado, monarquias haviam caído e muitos países estavam aceitando as ideias de filósofos de que todo indivíduo é portador de direitos naturais, inalienáveis, a ele concedidos pelo Criador. Isso provocou nas pessoas o gosto pela liberdade. Alguns países já possuíam a sua própria Constituição, documento que reunia as leis, deveres e direitos dos cidadãos que ao longo dos séculos foram sendo reformulados e adaptados à realidade de cada um. No que se referia aos trabalhadores, muitas conquistas foram conseguidas para a melhoria dos ambientes onde trabalhavam, bem como os benefícios que os davam conforto e segurança (ARRUDA; PILETTI, 1999).

Em 1919, foi fundada a Organização Internacional do Trabalho (OIT), que tem por objetivo principal promover a justiça social. Essa agência está sediada em Genebra, na Suíça, e é a única que tem estrutura tripartite, ou seja, representantes de governos e das organizações de empregadores e de trabalhadores de 183 países têm participação igualitária em diversas instâncias da organização. Desde a sua criação, os membros adotaram 188 Convenções Internacionais de Trabalho e 200

recomendações sobre emprego, proteção social, recursos humanos, saúde e segurança no trabalho (ONU, 2018).

O Brasil era um país considerado agrícola nos primeiros séculos após sua descoberta. Com o passar dos anos, vieram as indústrias e suas máquinas. O país também foi atingido pela Revolução Industrial, pois ela se estendeu por todo o mundo, provocando muitas manifestações e revoltas, devido às condições precárias de trabalho e muitos acidentes por falta de equipamentos de segurança (FICO, 2015).

A partir do século XIX, começaram a surgir as primeiras normas. Apesar de o país possuir uma Constituição desde 1824, apenas no ano de 1891, através do Decreto 1.313, regulamentou-se o trabalho dos menores de 12 a 18 anos. Com o objetivo de reunir as reivindicações dos trabalhadores, em 1912 foi fundada a Confederação Brasileira do Trabalho (CBT). Após a Revolução de 1930, o então Presidente da República, Getúlio Vargas, cria o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio (FICO, 2015).

Em 1943, foi criada a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que surge a partir da necessidade de juntar todas as normas criadas até naquele momento, com o crescimento da classe operária, além dos sindicatos que já existiam na época e também com o nascimento dos sindicatos rurais. No ano de 1964 houve um golpe militar que atingiu duramente os trabalhadores — houve prisões, cassações, torturas e assassinatos, até o ano de 1978, quando ocorreu uma greve geral e essas pessoas desafiaram o regime militar, iniciando uma resistência por todo o país (FICO, 2015).

A ditadura acabou no ano de 1985 e os direitos dos trabalhadores voltaram ao normal. No ano de 1988 foi redigida uma nova Constituição, que rege até os dias atuais e está em constantes reformas, com novos decretos e leis visando manter a ordem do país e o bem-estar dos habitantes (FICO, 2015).

## **2.2 Juventude e suas definições**

Segundo a UNFPA (2010), juventude é a etapa da vida em que se adquirem habilidades sociais, atribuições de deveres, responsabilidades e afirmação da identidade. Nessa etapa, as escolhas feitas irão se refletir, no futuro e na vida adulta,



como fator de ampliação ou limitação. No entanto, mesmo possuindo por base faixas etárias e biológicas, não se pode negar que as os aprendizados e consequências dependem do contexto sociocultural, político e econômico em que o jovem esteja incluído, o que os afetará de uma maneira ou outra.

A Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990, instituiu o Estatuto da Criança e Adolescente (ECA), o qual prevê, em seu art. 2º, que criança é todo indivíduo até doze anos incompletos e adolescente aquela pessoa entre doze e dezoito anos de idade: “nos casos expressos em lei, aplica-se excepcionalmente o Estatuto às pessoas entre dezoito e vinte e um anos de idade” (BRASIL, 1990).

Weisheimer et al. (2013) dizem que a juventude é uma categoria social constituída de jovens com percepções sociais, culturais e historicamente determinadas, ou seja, é um termo da modernidade para definir um grupo de jovens. Conforme os autores, “a juventude representa em nossa cultura a fase da vida situada entre a infância e a vida adulta”. Weisheimer et al. (2013), ainda, definem como jovem como todo o indivíduo que vive em sociedade e tem sua trajetória marcada pela fase de criança à vida adulta, participando da vida social da mesma. Desse modo, conforme as definições citadas acima, o jovem está na faixa etária de 14 a 29 anos, também compreendido como o período da juventude.

### **2.3 O desafio da inserção dos jovens no mercado de trabalho**

Uma das primeiras políticas criadas pelo então presidente Luís Inácio Lula da Silva, através da Lei nº 10.748, de 22 de outubro de 2003, foi o Programa Nacional de Estímulo ao Primeiro Emprego (PNPE), que contempla jovens de 16 a 24 anos de idade que estejam desempregados e nunca trabalharam:

Art 1º Fica instituído o Programa Nacional de Estímulo ao Primeiro Emprego para Jovens – PNPE, vinculado a ações dirigidas à promoção da inserção de jovens no mercado de trabalho e sua escolarização, ao fortalecimento da participação da sociedade no processo de formulação de políticas e ações de geração de trabalho e renda (BRASIL, 2003)

A Lei nº 10.097, de 19 de setembro de 2000, alterou alguns dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), regulamentando o trabalho do menor. Nesse sentido, passou-se a considerar como menor todo aquele que possuir de 14 a

18 anos. Além disso, foi estabelecida a proibição para contratação de menores de 16 anos, salvo na condição de aprendizes e em condições nas quais não seja prejudicial à sua saúde e a seu desenvolvimento. Essa legislação foi regulamentada pelo Decreto nº 5.598, de 1º de dezembro de 2005, mais específica no que se refere à aprendizagem técnico-profissional dos menores (BRASIL, 2009).

Em junho de 2008, foi criada a Lei nº 11.692, que revogou leis e dispositivos anteriores, no que se refere à Políticas de Inclusão de Jovens, tratando mais especificamente sobre a criação do programa Projovem. O art. 2º dita que o objetivo da lei é promover a reintegração ao processo educacional, qualificação profissional e desenvolvimento humano dos jovens de 15 (quinze) a 29 (vinte e nove) anos, por meio de modalidades determinadas como (BRASIL, 2008):

- a) Projovem Adolescente – Serviço Socioeducativo;
- b) Projovem Urbano;
- c) Projovem Campo – Saberes da Terra; e
- d) Projovem Trabalhador.

Ainda conforme o art. 3º, a execução e gestão do Projovem será efetuada pelos esforços conjuntos da Secretaria - Geral da Presidência da República e dos Ministérios da Educação, do Trabalho e Emprego e do Desenvolvimento Social e Combate à Fome.

O governo federal repassa verbas para os municípios que aderem ao programa, conforme disposto na lei, os recursos serão repassados as entidades (escolas) que estiverem de acordo com a legislação para ministrar as aulas aos menores aprendizes (BRASIL, 2008).

## **2.4 Programa Menor Aprendiz**

A partir do Decreto nº 5.598, de 1º de dezembro de 2005, durante o Governo Lula, foi criado o Manual de Aprendizagem produzido pela Secretaria de Inspeção do Trabalho (SIT) e pela Secretaria de Políticas de Emprego (SSPE) (BRASIL, 2009), em que constam informações a respeito de como contratar e porque contratar um menor

aprendiz, além de outros esclarecimentos necessários para que tudo ocorra dentro da lei (BRASIL, 2005).

O então Ministro do Trabalho e Emprego, Manoel Dias, expõe na apresentação do manual que:

Estudos demonstram que o desemprego e a rotatividade são muito maiores entre os jovens – não por que eles não sabem o que querem ou por que o mercado não os queira, mas por que, na grande maioria das vezes, o ingresso no mercado de trabalho se dá de forma precária, sem acesso à qualificação adequada e com jornadas que desestimulam a continuidade dos estudos (BRASIL, 2013, p. 9).

A aprendizagem, de modo geral, convém para este estudo por rever um pouco do significado de aprendizagem organizacional, de modo a melhor se entender o manual propriamente dito. Segundo Takahashi (2015, p. 113), quando se fala em aprendizagem organizacional tem-se a impressão de que é a empresa que irá aprender algo, quando se sabe que são os indivíduos que aprendem. No entanto, o processo de aprendizagem em si ocorre nas organizações. Assim, os processos de mudanças e o fluxo de conhecimento, os mecanismos de retenção desse conhecimento e suas rotinas mantidas mesmo com a entrada e saída dos indivíduos das organizações são o que caracterizam e complementam o processo de aprendizagem de uma organização.

#### **2.4.1 Aprendizagem técnico-profissional**

Segundo o Manual de Aprendizagem do Ministério do Trabalho (BRASIL, 2009), aprendizagem é o instituto ou escola destinada à formação técnico-profissional dos adolescentes e jovens, por meio de práticas teóricas e atividades práticas a serem executadas nas organizações nas quais foram contratadas.

Deverá ser firmando um contrato, que, nesse caso, é um acordo de trabalho especial entre a organização, o aprendiz e a escola ministrante do curso técnico. Todo menor que estiver inscrito no programa de aprendizagem deverá se comprometer a executar as tarefas necessárias para a sua formação, bem como a empresa deverá assegurar ao aprendiz sua formação técnico-profissional compatível com seu desenvolvimento físico, moral e psicológico, não podendo esse contrato ultrapassar a

vigência de dois anos, além de ser obrigatório que se efetuem as devidas anotações na carteira de trabalho, que menor esteja matriculado em escola no ensino fundamental ou médio e inscrito em turno escolar oposto no programa de aprendizagem desenvolvido sob orientação de entidade qualificada em formação técnico-profissional.

O programa de aprendizagem técnico-profissional prepara os jovens para teorias e práticas nas organizações através de orientações pedagógicas nas escolas ou entidades cadastradas no sistema do governo e fiscalizadas pelo mesmo, além das atividades práticas coordenadas pelo empregador conforme suas necessidades.

## **2.5 Normas e portarias que regulamentam as escolas de aprendizagem**

Publicado no diário oficial da União, a portaria do MTE nº 723 de 23 de abril de 2012 criou o Cadastro Nacional de Aprendizagem (CNAP). Para inserção no CNAP, as entidades a que se refere o inciso III do Art 8º do Decreto nº 5.598 de 1º de dezembro de 2005 deverão ser submetidas às normas de avaliação, relativas à verificação da aptidão da escola ou entidade para ministrar programas de formação técnico-profissional que permitam a inclusão de aprendizes no mercado de trabalho (BRASIL, 2012).

O órgão responsável pela fiscalização das escolas é a Secretaria de Políticas Públicas de Emprego do Ministério do Trabalho (SSPE), que, além de divulgar os programas inseridos no CNAP, fiscaliza se as entidades pedagógicas estão cumprindo o que está previsto na Portaria MTE nº 723 de 23 de abril de 2012 (BRASIL, 2012). Dentre alguns requisitos, estão a verificação do conteúdo a ser desenvolvido, a estrutura do programa de aprendizagem e sua duração total em horas, se existe a alternância entre atividades teóricas e práticas por parte dos aprendizes, mecanismos de acompanhamento e avaliação do programa de aprendizagem e mecanismos de inserção dos aprendizes no mercado de trabalho após o término do contrato de aprendizagem (BRASIL, 2012).

Conforme o Decreto nº 5598, de 1º de dezembro de 2005, que regulamenta a contratação de aprendizes, o capítulo III da seção II trata das Entidades Qualificadas em Formação Técnico-Profissional Metódica o Art. 8º diz que:

Consideram-se entidades qualificadas em formação técnico-profissional metódica:

I - Os Serviços Nacionais de Aprendizagem, assim identificados:

- a) Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI;
- b) Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC;
- c) Serviço Nacional de Aprendizagem Rural - SENAR;
- d) Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte - SENAT; e
- e) Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - SESCOOP;

II - As escolas técnicas de educação, inclusive a agro técnica; e

III - as entidades sem fins lucrativos, que tenham por objetivos a assistência ao adolescente e à educação profissional, registradas no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (BRASIL, 2005, texto digital).

Apesar da revogação do Decreto nº 5598 pela Lei nº 11692, as entidades qualificadas continuam as mesmas.

As escolas ou entidades de assistência social autorizadas a ministrar os cursos de aprendizagem técnico profissional em Lajeado/RS são o Centro de Integração Empresa Escola (CIEE), o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), o Serviço Social do Transporte/Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SEST/SENAT), e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Estado do Rio Grande do Sul (SESCOOP).

### **2.5.1 CIEE**

O Centro de Integração Empresa Escola foi fundado em abril de 1969,

É uma associação civil, de direito privado, sem fins lucrativos, de assistência social beneficente, educacional e cultural e autossustentável, que tem como missão desenvolver iniciativas sócio assistenciais e socioeducativas que promovam a capacitação e a inserção dos jovens ao mundo do trabalho. (CIEE-RS, 2018).

Parte da população jovem brasileira não tem acesso a oportunidades de ingressar no mundo do trabalho, embora possuem vontade de obter conhecimento tanto prático como profissionalizante. Contudo a legislação atual torna isso possível. Com a finalidade de encontrar e selecionar jovens na faixa etária de 14 a 24 anos incompletos o CIEE (Centro de Integração Empresa- Escola) uniu-se à Fundação Roberto Marinho para ampliar o alcance do Programa Aprendiz Legal, mais conhecido como Programa do Menor Aprendiz (CIEE-RS,2018).

A metodologia usada pelo CIEE objetiva que a grade curricular do curso dê uma boa formação teórica e prática, possibilitando maior recrutamento de jovens pelas organizações e tentando formar um cidadão autônomo que tenha atitudes positivas e criativas na vida e no trabalho (CIEE-RS,2018).

### **2.5.2 SENAC**

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial é uma instituição de educação profissional, fundada em janeiro de 1946, e que possui por missão educar para o trabalho em atividades do comércio de bens, serviços e turismo. Disponibiliza educação em todos os níveis — do Menor Aprendiz à Pós-Graduação. O Programa Senac de Gratuidade (PSG) é a conclusão de um acordo de 2008 entre o governo e o Senac para educação profissional de qualidade para que milhares de pessoas tenham oportunidade de trabalho e emprego (SENAC-RS, 2018).

### **2.5.3 SENAI**

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial do Rio Grande do Sul foi fundado em 1942 e promove a educação para o trabalho e para a cidadania, assistência técnica e tecnológica, produção e disseminação de informação, além da adequação, geração e difusão de tecnologia. São escolas, centros e agências de educação profissional, unidades móveis e centros tecnológicos de profissionalização para jovens e adultos para atualização no mercado de trabalho ou aperfeiçoamento e aprendizados novos (SENAI, 2018).

#### **2.5.4 SEST/SENAT**

Segundo SEST (2018),

O Serviço Social do Transporte (SEST) e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SENAT) são entidades civis, sem fins lucrativos. Elas foram criadas em 14 de setembro de 1993, pela Lei 8.706, a partir de um processo de conscientização do setor e de entidades sindicais.

As escolas ou entidades oferecem cursos e serviços especializados, atuando na formação e qualificação de pessoas para o mercado de trabalho no setor de transportes que serão aptas às novas tecnologias e complexas formas de trabalho. As unidades também dão assistência aos trabalhadores conveniados na área da saúde, esporte, lazer, cultura, prevenção de doenças, promoção das condições saudáveis dos indivíduos, bem como ao bem-estar físico e mental, inclusão e sua integração na sociedade (SEST, 2018).

#### **2.5.5 SESCOOP**

De acordo com o site do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Estado do Rio Grande do Sul, este “promove a cultura cooperativista e a sustentabilidade das cooperativas; atuando para melhorar a qualidade de vida e bem-estar dos associados, empregados e familiares” (SESCOOP, 2018). O sistema SESCOOP foca na formação profissional e atua em áreas para o desenvolvimento, executa e avalia programas de aperfeiçoamento profissional, graduação acadêmica, tecnológica, pós-graduação e qualificação/capacitação profissional dentro do cooperativismo.

Conforme informações recebidas por e-mail o SESCOOP atualmente possui 741(setecentos e quarenta e um) aprendizes, em 17(dezessete) cidades diferentes. No município de Lajeado atendem a duas cooperativas com uma turma de quinze aprendizes.

## 2.6 Empresas contratantes

A obrigatoriedade da contratação de menores aprendizes consta na legislação, sendo necessário efetuar um cálculo sobre o total de empregados cujas funções demandem formação profissional. A cota de aprendizes está fixada em 5% (no mínimo) e 15% (no máximo) por estabelecimentos (BRASIL, 2009).

De acordo com Manual da Aprendizagem do MTE (BRASIL, 2009, p. 16-17):

São excluídas da base de cálculo da cota de aprendizagem as seguintes funções:

- a) as funções que exijam formação de nível técnico ou superior e os cargos de direção, de gerência ou de confiança (art 10 § 1º, do Decreto nº 5598/05);
- b) os empregados em regime de trabalho temporário, instituído pela Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1973 (art 12, do Decreto nº 5598/05);
- c) os aprendizes já contratados.

Ainda conforme o Manual de Aprendizagem (BRASIL, 2009) do governo, a contratação de aprendizes deve ser efetivada diretamente pela empresa onde realizará a aprendizagem, através de contrato de emprego escrito, com a devida anotação na carteira de trabalho e no livro registro/ficha ou sistema eletrônico de registro de empregado.

Aprendizes não podem ser demitidos quando a empresa opta por redução de pessoal — a demissão é permitida somente após o encerramento do contrato por término do curso (BRASIL, 2009). Ainda, empresas que possuem ambientes insalubres e/ou funções perigosas ou penosas só podem contratar menores na faixa entre 18 e 24 anos.

As empresas que contratam os menores aprendizes pagam-lhes um salário mensal equivalente à categoria em que se encaixam, sendo calculado na maioria das vezes por horas trabalhadas e cursadas. Além desse custo, os empregadores também precisam pagar os impostos dispostos previstos na legislação trabalhista, como o FGTS — com alíquota de 2% (dois por cento) —, INSS e vale transporte (BRASIL, 2009).



## 2.7 Treinamento, desenvolvimento e Educação – TD&E

Na atualidade, os desafios do mundo dos negócios vêm fazendo com que as organizações revejam as suas políticas e práticas, principalmente no âmbito de gestão de pessoas. Pois, levando-se em conta o desenvolvimento dos potenciais humanos, é necessário algum investimento em programas de treinamento, desenvolvimento e educação para melhorar a qualidade e a produtividade dos processos, produtos e serviços das empresas, o que é também uma ótima estratégia para garantia de competitividade no mercado, conforme salientam Kops e Ribeiro (2013):

Quando se trata de gestão de pessoas, podemos afirmar que um dos principais fatores determinantes do sucesso das organizações centra-se na maneira de captar e gerenciar o capital humano. Organizações do mundo inteiro procuram por pessoas preparadas para ocupar cargos de responsabilidade (KOPS; RIBERIRO, 2013, p. 16).

Para Chiavenato (2014), as pessoas têm uma capacidade incrível de aprender e se desenvolver e a educação é o centro dessa capacidade. Sendo assim, todo processo de desenvolvimento do indivíduo está intimamente ligado à educação:

Todo modelo de educação, formação, capacitação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que ele pode ser a partir de suas potencialidades, sejam inatas ou adquiridas. Desenvolver pessoas significa apenas dar-lhes informação e apoio suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e se tornem mais eficientes no que fazem. É sobretudo dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que mudem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes no que fazem (CHIAVENATO, 2014, p. 307).

Segundo Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), treinamento, desenvolvimento ou qualificação do trabalhador ocupam papéis centrais no conjunto de habilidades daquilo que se denomina gestão de pessoas nas organizações. As consequências são fundamentais para ajustes tanto no nível indivíduo-trabalho, que demonstra as diferenças de desempenhos individuais, quanto coletivos, relacionados às relações entre a organização e seus contextos, dando garantia ou não de produtividade e competitividade.

Para os autores, todos os indivíduos possuem potencialidades, isto é, habilidades que com o treinamento e desenvolvimento oferecidos pelas empresas podem vir a ser melhorados para proveito próprio e da organização para a qual

trabalham. Assim, isso pode ser considerado como aprendizagem individual e organizacional ou competências individuais e organizacionais.

## **2.8 Competências**

Desde a abertura do mercado brasileiro em 1991, as empresas acordaram, porque com a concorrência estrangeira melhor organizada e mais competitiva podendo fazer com que muitas organizações fechassem suas portas. Sendo assim um motivo para introduzir o Programa de Desenvolvimento Organizacional, possibilitando a participação até do pessoal de “chão de fábrica” com ideias de melhoria; e fazendo o gerenciamento por competências das equipes e times que trabalham em forma de células partindo para uma gestão integrada e focada no negócio (GRAMIGNA, 2002).

Conforme Gramigna (2002), um dos principais desafios das empresas é atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas, pois organizações que antes achavam que tinham talentos sobrando, atualmente não conseguem nem identificar no seu quadro de colaboradores os profissionais que atendam a demanda das competências exigidas. Competências básicas como grau de escolaridade ou ser fluente em alguma língua, principalmente o inglês, agregam acréscimos nas remunerações mensais dos trabalhadores.

Qualquer empresa tem necessidade de trabalhar com pessoas, sejam elas seus fornecedores ou clientes externos e internos (funcionários/colaboradores); as mudanças na gestão de recursos humanos são necessárias para que as organizações se tornem flexíveis e se adequem aos ambientes (NERI, 1999). Essa nova forma de administrar recursos humanos voltada para a educação e aperfeiçoamento das pessoas, faz com que sejam identificadas e desenvolvidas as competências para que juntamente com as empresas obtenham mais competitividade (TRASATTI; COSTA apud NERI, 1999)

Trasatti e Costa apud Neri (1999) comentam que as pessoas que fazem a diferença em um ambiente empresarial, é necessário agregar fatores para que as estratégias da organização venham ao encontro dos desejos e resultados de quem

vai executar as tarefas. As competências mudam de acordo com as circunstâncias e resultados, se a estratégia da empresa mudar para alcançar seus objetivos é muito provável que a competência também mudará.

Segundo Fleury e Fleury (2013), competência é uma palavra do senso comum, utilizada para nomear uma pessoa qualificada para realizar algo. Os autores também comentam que, para o setor de Recursos Humanos (RH), competência é o “conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que é relacionada com o desempenho no trabalho, podendo ser medida quando for comparada a padrões pré-estabelecidos e desenvolvida por meio de treinamentos”, mas implicitamente se refere ao conjunto de tarefas prescritas a um cargo.

Para Dutra (2014), o conceito de competência não deve se restringir ao uso somente para recrutamento e seleção e de desenvolvimento — ele precisa de conceitos complementares de complexidade e espaço ocupacional para a gestão de pessoas nas empresas modernas, que são aquelas que conseguem suprir as demandas impostas pelo ambiente em que estão inseridas. O uso incorreto do conceito causa aumento de pressão sobre os colaboradores, sem a contrapartida da organização em termos de reconhecimento e da criação de condições concretas para o desenvolvimento profissional.

Para Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), o termo competências na área de gestão organizacional possui sentidos diferentes, embora esteja mais ligado a ambientes turbulentos das organizações contemporâneas, onde as mudanças tornam-se rotina e não novidade. O conceito de competência pode ser adotado, como macronível, como da organização como um todo e, no micronível, do indivíduo e de equipes nas empresas.

Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) complementam no sentido macro a definição de competência vem basicamente da economia e da administração, que tratam de competências críticas ou essenciais e procuram juntá-las à competitividade das organizações, ao passo que no micro ela envolve mais a parte da psicologia organizacional e do trabalho, em que o foco é a análise das relações entre aprendizagem, competência individual e comportamento organizacional. Classificam-

se, então, as competências como organizacionais quando atribuídas à organização como um todo ou a uma de suas unidades produtivas, e como individuais as que são relacionadas às pessoas/indivíduos.

Nesse contexto, Rabaglio (2006) destaca que as atividades desempenhadas pelas pessoas precisam de conhecimento, habilidades e atitudes específicas para serem desempenhadas, sendo esses os diferenciais de qualidade, excelência e resultados. A autora define competência como os “conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que são os diferenciais de cada pessoa e tem impacto em seu desempenho e consequentemente nos resultados atingidos” (RABAGLIO, 2006, p. 17).

Para os autores Fleury e Fleury (2013), Dutra (2014), Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) e Rabaglio (2006), o conceito mais complexo de competência posto em prática traz benefícios para as organizações e seus colaboradores, modernizando as práticas e políticas de gestão, em que todos ganham.

### **2.8.1 Competências organizacionais ou essenciais**

As competências organizacionais, ditas como competências essenciais da organização, segundo Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), são:

As competências difíceis de serem imitadas pela concorrência, que geram valor distintivo percebidos pelos clientes e dão vantagem competitiva para a organização em relação a eficiência, qualidade, inovação ou resposta para os clientes são chamadas de competências essenciais (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, p. 218)

A categoria de essencialidade da competência é o que a faz diferente das demais formas e recursos das organizações. No entanto, caso ela seja facilmente imitada pela concorrência, então não é essencial.

Conforme Fleury e Fleury (2013), quando a empresa define sua estratégia competitiva, ela identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função. O conceito de competência organizacional aproxima-se de amostras de recursos, considerando-se que toda empresa tem estrutura física, financeira, intangível (marca, imagem, etc.), organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e de recursos humanos. Segundo Dutra (2014), para obterem

bons resultados de gestão de pessoas as empresas devem aplicar o conceito de competências, permitindo assim que o gestor avalie os riscos e acompanhe os resultados de suas decisões. As políticas e práticas de gestão, ao menos, devem possuir as propriedades de:

- a) Integração mútua: permite que o gestor avalie os resultados de uma decisão relativa à remuneração de uma pessoa no conjunto das remunerações da organização, além de outros aspectos ligados à gestão de pessoas;
- b) Integração com estratégia organizacional: as políticas e práticas de gestão devem estar alinhadas aos objetivos da organização, seus valores e missão;
- c) Integração com expectativas das pessoas: as políticas e práticas devem estar alinhadas às expectativas das pessoas para sua legítima efetividade.

Para os autores, no contexto geral, competências não servem para burocratizar as empresas e sim orientar os gestores para que tomem as melhores decisões para sua organização, de modo a torná-la competitiva no mercado e atraente para seus clientes internos e externos e seus fornecedores e todos os demais que dependem dela.

Além dos autores citados a cima, Gramigna (2002) complementa que as “competências essenciais são as que ajudam no sucesso da empresa, tornando possível um diferencial no mercado” (p.53). Conforme as necessidades de cada negócio mudam as competências, elas devem ser constituídas conforme a base interna dos processos empresariais, cada organização constitui um número ótimo com as quais desejam trabalhar definindo assim o perfil de cada uma.

Algumas das quais que podem ser adotadas:

- a) Capacidade empreendedora – capacidade para identificar novas oportunidades de ação;
- b) Capacidade de trabalhar sob pressão – capacidade para resolver problemas e implementar soluções sabendo das consequências;
- c) Comunicação – capacidade de ouvir, processar e compreender, saber processar as informações recebidas, capacidade de argumentar com

propriedade usando o *feedback* de forma adequada, para facilitar o diálogo entre as partes;

- d) Criatividade – capacidade para planejar/inventar soluções inovadoras e viáveis, adequadas para as situações que aparecerem;
- e) Cultura da qualidade – conduta orientada para a busca constante de satisfazer as necessidades e ir além das expectativas dos clientes internos e externos;
- f) Dinamismo, iniciativa – capacidade para ter iniciativa e ser audacioso diante de situações diversas;
- g) Flexibilidade – capacidade para se adaptar ao ambiente e suas diversidades, e rever posturas diante de argumentações contrárias;
- h) Liderança – capacidade para estimular os esforços do(s) grupo(s), apara tingir e superar metas organizacionais, estabelecendo clima motivador, desenvolvendo o potencial da equipe;
- i) Motivação – possuir vontade de executar as tarefas propostas, ter iniciativa, estar disponível;
- j) Negociação – capacidade de expressão, ouvir o outro, buscar equilíbrio de soluções, saber mediar conflitos, observar o sistema de trocas no texto;
- k) Organização – organizar ações conforme planejado facilitando a execução das tarefas;
- l) Planejamento – capacidade para planejar o trabalho, estabelecer prioridades, metas concretas, que possam ser verificadas dentro dos critérios de desempenho válidos;
- m) Relacionamento interpessoal – habilidade para interagir com pessoas de forma empática, mesmo perante conflitos, demonstrar atitudes positivas;
- n) Tomada de decisão – “capacidade para selecionar alternativas de forma sistematizada e perpicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites e riscos” (p. 56);

- o) Visão sistêmica – “capacidade para perceber a integração e interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro” (p. 56).

### **2.8.2 Competências Individuais**

Para Dutra (2014), as pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregues para a organização: “Entende-se por agregar valor como algo que a pessoa entrega para a empresa de forma efetiva, são melhorias de processos ou introdução de tecnologias que ficam na organização mesmo após a saída do empregado” (DUTRA, 2014, p. 31).

Segundo Fleury e Fleury (2013), após a empresa identificar as suas competências essenciais para gestão do negócio, ela deve ver as competências necessárias a cada função. Após esse nível estratégico, a organização passa para as competências do indivíduo, que envolvem a relação das pessoas com toda a empresa. Em uma análise metódica, podemos citar as seguintes competências, de acordo com Fleury e Fleury (2013):

- a) De negócio: que são relacionadas à compreensão do negócio, aos objetivos em relação ao mercado, clientes e competidores, assim como ao ambiente — um exemplo seria conhecimento do negócio, orientação para o cliente;
- b) Técnico-profissionais: competência específica para algumas operações, ocupações, cargos e atividades, como, por exemplo, desenho técnico e finanças;
- c) Sociais: é necessário interagir com as pessoas, ter boa comunicação, saber negociar, ter sensibilidade cultural e saber trabalhar em equipe.

Ainda Fleury e Fleury (2013) comenta que competência é uma fonte de valor para o indivíduo e a organização para a qual trabalha, enquadram alguns verbos como necessários:

- a) Saber agir – é saber o que quer e porque executa a tarefa, escolher e decidir;

- b) Saber mobilizar – estimular recursos humanos, financeiros, materiais, criando uma associação entre eles;
- c) Saber comunicar – transmitir, demandar e compreender informações e conhecimentos, certificando-se que a outra parte compreendeu;
- d) Saber aprender – envolve também o outro, pois aprender também significa ensinar e ajudar;
- e) Saber comprometer-se – participar e se envolver com os objetivos propostos pela organização;
- f) Saber assumir responsabilidades – ser responsável e assumir as consequências e riscos de suas ações;
- g) Ter visão estratégica – saber detectar problemas e buscar opções de soluções para entender e conhecer melhor o ambiente organizacional.

Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) comentam que a noção de crescimento pessoal contínuo se inicia com uma decisão pessoal, que acaba se tornando um requisito organizacional que dele retirou a noção de escolha livre e pessoal, embora tenha sido mantido ou fortalecido o discurso de autossugestão de aprendizagem. Em muitos casos, o desenvolvimento de competências individuais diversas que se transformaram em estratégia organizacional é elaborado intencionalmente e formalmente.

Ainda, Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) complementam que treinamentos de curto prazo, para resolver problemas específicos de um indivíduo ou uma categoria ocupacional, podem ser acatados por outros indivíduos ou categorias como possibilidade de desenvolvimento que garanta uma empregabilidade melhor no mercado interno ou externo à organização, à longo prazo, agregando isso como competência individual.

Neri (1999) enfatiza que algumas competências dobram o seu valor na sociedade, pois agregam valia em qualquer estágio da vida que a pessoa se encontre; tanto na vida familiar, como em algum grupo de trabalho e da empresa. Pois não são específicas para as atividades exercidas, mas sim do caráter de cada um; elas fazem



parte da lista de qualquer cargo, nível ou atividade ligada as empresas. Destacam-se entre elas:

- a) Trabalhar motivado – “auxiliar pessoas a deixar de serem tarefas e saber o valor e importância dos serviços prestado” (NERI, 1999, p.108);
- b) Monitorar constantemente o próprio desempenho e progresso – quando se aprende a auto avaliação, consegue-se também ver quanto progrediu num ano, passando assim a gerenciar sua vida e carreira;
- c) Aprender com o que acontece no ambiente de trabalho – muito do que se aprende no trabalho serve para a vida cotidiana, não é necessário inundar a cabeça dos alunos com informações desnecessárias;
- d) Buscar e utilizar feedbacks para o desenvolvimento pessoal – é necessário que todos desenvolvam essa competência não importando a idade, quanto mais madura a pessoa menos desperdício de tempo e valores;
- e) Incorporar inovações e novas tecnologias aos objetivos pessoais – a Internet atualmente está acessível para a maioria da população brasileira, deixar de usar esse tipo de recurso na atualidade pode implicar em estar desempregado por exemplo. “Dentro dessa competência podem ser desenvolvidas outras como aprender no seu próprio ritmo, ampliar horizontes usando a curiosidade pessoal, aprender a errar com privacidade e segurança e, principalmente, utilizar a conectividade que faz da Internet um passaporte para o mundo” (NERI, 1999, p.110);
- f) Trabalhar com a equipe, influenciar e buscar o comprometimento com uma equipe e ouvir os outros para conseguir melhores resultados – trabalhos individualistas estão fora de padrão, dificilmente encontra-se na atualidade empresas nas quais as pessoas não precisem trabalhar em equipe;
- g) Geratividade – atribuída a pessoas com maturidade que não estacionam no tempo e apresentam comportamentos que aumentam sua competência em papéis de liderança, ensino, *coaching* e aconselhamento. Pois elas possuem uma grande tendência a cuidar e proteger as próximas gerações usando competências que lhes são naturalmente atribuídas como ensinar,

orientar, cuidar, além de criar e transmitir conhecimentos e progressos para a melhoria de vida do seu próximo.

Gramigna (2002) comenta que podemos ser comparados a uma árvore, principalmente se formos relacioná-la com as competências. Divide-se a árvore em raízes (atitudes), tronco (habilidades) e copa (conhecimento); essa divisão também é chamada de CHA.

### **2.8.2.1 Atitudes**

Um dos indicadores de impacto que faz a diferença para os profissionais que estão frente de muitos outros é o conjunto de atitudes associadas as suas ações diárias, quanto mais adequadas ao contexto, mais influência esse profissional tem sobre seus colegas ou liderados.

As atitudes de um gerente por exemplo “determinam o nível de confiança entre as pessoas, o clima de trabalho, o grau de comprometimento com objetivos e metas organizacionais e, conseqüentemente, resultados maximizados” (GRAMIGNA, 2002; p.62).

As organizações reforçam a ideia de mudanças comportamentais em suas equipes de trabalho, um exemplo de atitudes a serem adotadas pelo gerente, refletindo nos seus valores e crenças pessoais fazem a diferença na ação:

- a) Sensibilidade interpessoal;
- b) Energia e iniciativa para resolver problemas;
- c) Disponibilidade para ouvir e receber feedback;
- d) Flexibilidade;
- e) Postura positiva;
- f) Ser honesto;
- g) Compromisso com os resultados;
- h) Automotivação e autocontrole.

### **2.8.2.2 Conhecimento**

Adquirimos conhecimento desde pequenos, como, por exemplo, quando descobrimos qual a melhor maneira de segurar uma mamadeira. A partir disso, descobre-se que existem conhecimentos específicos e essenciais que serão utilizados em qualquer momento das nossas vidas.

Os processos de decisão, planejamento e organização, comunicação, controle de resultados, negociação e administração de conflitos, entre outros, são afetados pelo nível de conhecimentos básicos – aqueles que, fazem parte das exigências para o desempenho da função. (Gramigna, 2002; p.63)

Quanto mais conhecimento adquire-se, mais forte e flexíveis para enfrentar mudanças e os cortes que acontecem na vida as pessoas serão. Qual profissional imaginava em outros tempos, que para um profissional sobreviver em um posto de trabalho precisaria saber mais de uma ou duas línguas; são exigências da atualidade.

Não ficar parado, estar antenado para as mudanças no mercado, estar com um pé no presente e outro no futuro, construir seu caminho com metas, correr atrás e buscar fontes de pesquisa são comportamentos que tornam a caminhada pessoal mais divertida e rica.

### **2.8.2.3 Habilidades**

Não adianta as pessoas obterem informações e conhecimentos e guardá-las para si, o uso adequado do conhecimento chama-se de habilidades; são demonstradas na prática. Um gerente ou líder precisa demonstrar por meio de ações para o benefício coletivo do que ele sabe, não adianta fazer cursos e leituras e não aplicar.

Resumindo, o Conhecimento, Habilidades e Atitudes (CHA) são o saber, o saber fazer e o querer fazer.

Resende (2004) comenta que as competências individuais ou pessoais juntam as aptidões, habilidades e os comportamentos (posturas) manifestos e, ainda, o domínio e aplicação de conhecimentos, sendo as aptidões as únicas qualidades com as quais as pessoas nascem; desenvolvendo-as, tornam-se habilidades.

As aptidões podem ser classificadas como:

- a) Físicas e motoras: força física, saúde, flexibilidade corporal;
- b) Emocionais: saudade, humor, entusiasmo;
- c) Mentais: raciocínio, memória, compreensão.

As habilidades são recursos desenvolvidos e que tornam as pessoas diferenciadas em alguns aspectos. Trata-se da capacidade de manifestar aptidões de forma desenvolvida e de forma diferenciada (RESENDE, 2004). É necessário, então, que o indivíduo tenha a capacidade de aprendizagem, pois se não tiver a capacidade de construir memórias, de lembrar e constituir sua própria identidade através de leituras e aprender ouvindo, não terá capacidade de ter as competências necessárias para interagir numa organização (RESENDE, 2004).

### **2.8.3 Aprendizagem**

Para Antonello (2011), a aprendizagem se inicia quando nascemos e se estende ao longo da vida, sendo um fenômeno que faz parte da natureza do ser humano e estima-se sua sintonia com o ambiente familiar, escolar, no trabalho ou em grupos sociais, adquirindo conhecimentos dos meios para transformá-los e analisar a si mesmo e pelas experiências adquiridas, em processo permanente.

Fleury e Fleury (2013) comentam que as nossas memórias são tudo aquilo que se aprende, o que se esquece e o que lembramos, fazendo parte de um complexo neural que pode ser chamado de aprendizagem. Aprendemos lendo, ouvindo, vendo, errando, praticando, vivenciando. São inúmeras as formas de aprendizagem que existem, de modo que se trata de um processo de mudança provocado por estímulos diversos que podem ou não mudar o comportamento das pessoas.

A bagagem de aprendizado individual que todo o indivíduo possui, na maioria das vezes, influencia o meio em que se encontra, seja de âmbito familiar, social ou organizacional na percepção dos autores (FLEURY e FLEURY, 2013).

Com base em diversos autores, conclui-se esta parte da fundamentação e passa-se para os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa.

### **3PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta seção tem como objetivo apresentar o método de desenvolvimento da pesquisa, buscando, através das bibliografias, as formas mais adequadas para a realizar. Nesse sentido, são apresentados conceitos referentes aos quatro grandes tipos de pesquisa: quanto aos objetivos, natureza, forma e procedimentos técnicos.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa segundo o objetivo geral**

O presente estudo fez uso de técnicas exploratórias e descritivas, pois, além de explorar o ambiente de estudo e trabalho dos jovens aprendizes, foram analisados e descritos os dados obtidos.

Segundo Mascarenhas (2012), a pesquisa exploratória inclui um estudo bibliográfico a respeito de um assunto sobre o qual se pretenda aprofundamento, criando maior familiaridade com o problema proposto. A pesquisa descritiva usa como instrumentos o questionário e a observação para poder melhor descrever as características e identificar as variáveis a serem analisadas.

Para Gil (2010), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, para torná-lo mais claro ou construir hipóteses. Sua planificação pode ser bastante flexível, pois consideram-se as mais variadas formas relativas ao fato ou fenômeno estudado; nesse tipo de pesquisa, é pouco provável que o pesquisador tenha uma definição clara de seu objeto de pesquisa.

A pesquisa descritiva, assim, tem por meta descrever características de determinada população ou grupo de pessoas, ou, ainda, tem a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis ou a natureza delas (GIL, 2010).

### **3.2 Caracterização da pesquisa quanto ao modo de abordagem**

Este estudo utilizou a coleta e análise de dados qualitativas e quantitativas integrou-se as duas para um maior entendimento do objeto de pesquisa.

Segundo Mascarenhas (2012), a pesquisa qualitativa serve para descrever com mais profundidade o objeto de estudo, sendo mais usado em estudos comportamentais de indivíduos ou grupos sociais, de modo que os dados serão levantados e analisados ao mesmo tempo e a influência do pesquisador é considerada fundamental (desde que mantenha a estrutura sólida e coerente).

Para Roesch (2005), a pesquisa qualitativa é uma abordagem recente, sendo usada a partir dos anos 1980, e se apresenta como de grande importância no estudo em organizações. Utiliza-se de observação e entrevistas em profundidade para a coleta de dados, o que também é chamado de estudo exploratório-interpretativo. O método quantitativo é chamado de confirmatório, pois busca confirmar dados através de média estatística, sendo a análise de dados algumas vezes simples.

Conforme Sampieri, Collado e Lucio (2013), a pesquisa qualitativa visa a entender e aprofundar os fenômenos, que são explorados a partir de previsões dos participantes em um ambiente natural em relação à situação apresentada pela pesquisa.

O problema de estudo costuma incluir:

- a) Os objetivos;
- b) As perguntas de pesquisa, a justificativa e a viabilidade;
- c) Uma exploração das deficiências no conhecimento do problema; e
- d) A definição inicial do ambiente ou contexto.

O objetivo dos resultados não é generalizar, mas compreender as vivências de um ambiente em específico. Ainda, Sampieri, Collado e Lucio (2013) comentam que o estudo quantitativo tem por essência delimitar o objeto de pesquisa, testando-se as hipóteses com base na medição numérica e na análise estatística para estabelecer padrões e comprovar teorias.

### **3.3 Caracterização da pesquisa segundo os procedimentos técnicos**

Essa pesquisa caracterizou-se como bibliográfica, pois foi elaborada a partir de publicações em livros, artigos e outros estudos. Assim, teve como objetivo trazer as diferentes formas de como o assunto foi abordado.

Segundo Mascarenhas (2012), estudos bibliográficos oferecem muitas vantagens devido à quantidade de informações que já foram publicadas em livros, artigos, dicionários, dentre outros, proporcionando uma direção para quem tem dificuldade de ver o seu objeto de estudo. A pesquisa documental é parecida com a anterior, sendo a fonte diferente (como, por exemplo, registros públicos e leis).

Conforme Roesch (2005), a pesquisa e revisão bibliográfica é a mais longa e trabalhosa de projeto de pesquisa, e implica em selecionar leituras e análise de textos pertinentes ao tema, seguidas pela sua descrição. Pode ser considerada um acelerador de processos de pesquisa, pois utiliza-se de abordagens que outros cientistas vivenciaram na prática e já receberam méritos pelo mesmo. A pesquisa documental é constituída por documentos como relatórios das empresas, por exemplo, e podem ser divididos em fontes primárias — que são manuscritos e materiais impressos — e secundárias — como teses, artigos em revistas e jurisprudências (decisões após aplicação das leis).

Para Gil (2010), o estudo bibliográfico baseia-se em materiais já publicados, como livros, teses, dissertações e históricos de eventos científicos. Com a divulgação de novos formatos de informações, pode-se incluir como fontes os discos, cartões de memória, e o material disponibilizado na Internet. A pesquisa documental é parecida com a bibliográfica, pois as duas usam dados já existentes. A documental baseia-se em materiais com finalidades diversas, sendo os mais usados os documentos

institucionais mantidos em arquivos de empresas e órgãos públicos, os documentos pessoais (como cartas e diários), materiais de divulgação (tais quais folders e catálogos), documentos jurídicos (como certidões e escrituras), documentos iconográficos (como fotografias e imagens) e os registros estatísticos.

### **3.4 Unidade de análise e sujeito do estudo**

O trabalho tem como base de análise as empresas contratantes e os jovens que frequentam os cursos técnicos nas escolas ou entidades e são contratados nesse período por essas organizações dentro do município de Lajeado/RS.

Conforme Andrade (2003) e Gil (2010), para todo experimento é necessário selecionar sujeitos, visto que toda pesquisa obtém resultados para a população (número de elementos de uma classe) da qual os sujeitos pesquisados constituem uma amostra, e não necessariamente são pessoas podem ser organismos de qualquer tipo ou objetos inanimados. Os sujeitos desenvolvem suas ações em determinado ambiente, que deverá proporcionar condições para que se possa manipular a variável e verificar seus efeitos é chamado de unidade de análise.

Gonçalves e Meirelles (2004) tratam sujeito de estudo por unidade de observação ou, ainda, objeto de análise, que são as “entidades de um contexto que serão submetidas ao processo de investigação e que responderão pelo problema investigado” (GONÇALVES; MEIRELLES, 2004, p. 116) e as unidades de análise são os locais nos quais estão inseridas as unidades de observação.

### **3.5 Coleta de dados**

Para coletar dados o pesquisador precisa levar em conta o ambiente e o objetivo da pesquisa, além do instrumento para essa coletadas, podendo ser de fonte primária ou secundária. As fontes primárias são aquelas colhidas diretamente entre o pesquisador e o pesquisado através de entrevistas diretas, questionários, formulários e a observação, enquanto que as fontes secundárias são arquivos, bancos de dados



e relatórios nos quais não há um contato direto entre o objeto de estudo e o pesquisador (MASCARENHAS, 2012).

Conforme Mascarenhas (2012), o questionário é instrumento ideal para maior precisão de dados, podendo ser respondido pessoalmente, ou enviado por correio ou por e-mail, devendo-se salientar que aquilo que não for preenchimento diretamente pelo entrevistador na presença do entrevistado deve conter instruções claras para o correto preenchimento, evitando erros de interpretação.

Para Gil (2010), a coleta de dados pode ser feita pelas técnicas de interrogação, que são o questionário, a entrevista e o formulário. Entende-se por questionário um conjunto de perguntas que serão respondidas por escrito pelo pesquisado. A entrevista, por sua vez, pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas na qual uma formula as questões e outra responde.

Ainda, Gil (2010) complementa que para elaborar o questionário é necessário traduzir os objetivos da pesquisa em itens bem redigidos, com questões preferencialmente fechadas e com quantidade de perguntas limitada, enquanto as entrevistas possuem maior flexibilidade, caracterizando-se se por serem mais informais e parcialmente estruturadas, com questões diretas.

O presente estudo utilizou-se de questionários aplicados pela pesquisadora aos alunos que frequentam os cursos de aprendizagem nas entidades ou escolas técnicas autorizadas; e para as empresas foram enviados por e-mail que deram o retorno pelo mesmo meio.

O instrumento de pesquisa adotado para este estudo foi o questionário constituído de questões fechadas e abertas, sendo esse tipo técnica uma das mais fáceis de ser interpretadas, segundo a autora Roesch (2005).

O questionário foi enviado para os gerentes ou diretores responsáveis nas escolas/entidades para o seu conhecimento, ajustes e validação. Após o retorno dos responsáveis o questionário ajustado foi aplicado aos menores aprendizes de forma presencial. Antecipadamente foi explicado aos jovens o significado de cada item do questionário referente as competências, valores e atitudes, após esclarecimento das dúvidas os menores preencheram os questionários.

O questionário aplicado aos estudantes foi composto de duas partes, a primeira com 5 questões relativas ao seu perfil e a segunda questionava sobre competências adquiridas e seus valores e atitudes. Esta segunda parte estava constituída com múltipla escolha em escala Likert de 1 a 5, para as competências: 1-não possui e/ou não adquiriu; 2-possui e/ou adquiriu parcialmente; 3-possui e/ou adquiriu de maneira razoável; 4-possui e/ou adquiriu bastante; 5-possui e/ou adquiriu com grande intensidade; e para os valores e atitudes 1-não são necessárias ou relevantes; 2-são necessárias ou relevantes parcialmente; 3-são necessárias ou relevantes de maneira razoável; 4-são necessárias ou relevantes bastante; 5-são necessárias ou relevantes com grande intensidade (APÊNDICE A).

O questionário enviado para as empresas foi efetuado em duas partes, a primeira parte com duas questões sobre o perfil do respondente, uma questão sobre ramo da empresa e três sobre quantidade de menores, setor e escola frequentada pelos menores contratados pelas empresas. A segunda parte estava constituída por questões sobre competências, valores e atitudes buscados pelas empresas, com respostas dentro da escala Likert de 1 a 5, para as competências: 1-não possui e/ou não adquiriu; 2-possui e/ou adquiriu parcialmente; 3-possui e/ou adquiriu de maneira razoável; 4-possui e/ou adquiriu bastante; 5-possui e/ou adquiriu com grande intensidade e para os valores e atitudes 1-não são necessárias ou relevantes; 2-são necessárias ou relevantes parcialmente; 3-são necessárias ou relevantes de maneira razoável; 4-são necessárias ou relevantes bastante; 5-são necessárias ou relevantes com grande intensidade (APÊNDICE B).

A amostra obtida foi de 182 (cento e oitenta e dois) questionários respondidos pelos menores que frequentam as entidades ou escolas técnicas no município de Lajeado-RS; as turmas de menores que responderam o questionário foram escolhidas por um professor autorizado da instituição a qual frequentam. Foram enviados 82 (oitenta e dois) questionários para empresas diversas, 24 (vinte e quatro) responderam que não possuem menores aprendizes e 18 (dezoito) responderam o questionário, essas organizações foram por conveniência não probabilística, usando critério de ramo de atividade e por estarem localizadas no município específico da pesquisa.

Segundo Malhotra (2012, p. 274), as amostras não probabilísticas “podem oferecer boas estimativas das características da população, mas não permitem uma avaliação objetiva da precisão dos resultados amostrais”. Como não é capaz de definir a probabilidade de escolha de um elemento próprio para incluir na amostra, as hipóteses atingidas não são estatisticamente projetáveis para a população. Os métodos de amostragem não probabilísticos geralmente usados incluem amostragem por conveniência (MALHOTRA, 2012).

### **3.6 Análise de dados**

A análise de dados pode ser feita de várias maneiras, mas neste estudo a coleta de dados foi qualitativa e quantitativa, usando-se de questionários mistos com perguntas abertas e fechadas de múltiplas escolhas e alternativas únicas. Nas questões fechadas utilizou-se as alternativas de múltipla escolha na escala Likert que segundo Malhotra (2012) exige que os respondentes indiquem um grau de concordância ou discordância, nesse questionário foi utilizado uma escala numérica de 1 a 5 (um a cinco), sendo a menor de discordância total e cinco com a opção concordo plenamente.

Conforme Roesch (2005, p. 169), “os pesquisadores vêm há muitos anos tentando descobrir maneiras de analisar textos, seja aqueles levantados por depoimentos gravados, ou análise de documentos existentes, ou mesmo técnicas projetivas que é a Análise de Conteúdo”. Seguir-se-á uma formulação de teoria a partir das explicações dadas pelos entrevistados em conjunto com as questões, quantificando as mesmas respostas, o que é denominado de Construção da Teoria pela autora Roesch (2005) — além desse ainda existe a Análise de Discurso, que focaliza a variação da linguagem com respeito a diversos contextos.

Roesch (2005), ainda, complementa que procedimentos de análise de conteúdo criam indicadores quantitativos, sendo que o ensejo de explicar e interpretar os resultados pertence ao pesquisador, que deverá criar um roteiro de análise de conteúdo para a melhor maneira de transcrever o que os respondentes declararam.

### **3.7 Limitações do método**

Segundo Vergara (2016), em geral todo método tem limitações, dessa forma é normal explicar as limitações e antecipar as possíveis críticas que o leitor poderá fazer ao trabalho, mas que mesmo assim confirmem como é mais adequado as aplicações da pesquisa.

Para Mascarenhas (2012), as desvantagens (ou limitações) do questionário podem ser descritas como má interpretação das questões, pouca contribuição dos respondentes, além de não responder com atenção e veracidade.

- O estudo serve exclusivamente para as organizações a que se referem, em função de suas particularidades, ou seja, não pode ser generalizado e aos alunos respondentes.

- As informações obtidas pelo questionário podem não ser suficientes para conclusões precisas e generalização dos resultados.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo são apresentados os resultados do objetivo desse trabalho que foi analisar as competências, os valores e atitudes dos menores aprendizes para que possam se tornar funcionários preparados para o mercado de trabalho; em contrapartida analisou-se as mesmas na visão das empresas contratantes.

É relevante informar que foram aplicados 182 (cento e oitenta e dois questionários) nos menores aprendizes que estudam no CIEE, SENAC, SEST/SENAT, SENAI e SESCOOP para verificar quais são as competências, valores e atitudes que eles consideram mais importantes. Também foram analisados os resultados obtidos de dezoito empresas contratantes de menores aprendizes. Este capítulo foi organizado em duas etapas: a primeira consta de dados obtidos sobre o perfil e competências dos menores aprendizes e a segunda sobre as empresas e as competências requisitadas para inserir menores aprendizes ao seu quadro de funcionários.

Para melhor interpretação e compreensão dos dados coletados, eles são apresentados através de gráficos e tabelas com informações sobre os percentuais, média e desvio padrão.

Na análise dos dados obtidos sobre as competências, valores e atitudes a escala de Likert usada estava assim constituída:

1. Não possui e/ou não adquiriu;
2. Possui e/ou adquiriu parcialmente;

3. Possui e/ou adquiriu de maneira razoável;
4. Possui e/ou adquiriu bastante;
5. Possui e/ou adquiriu com grande intensidade.

Sendo o mesmo aplicado nas empresas para saber quais são as competências, valores e atitudes que as organizações prezam que seus colaboradores possuam, sob as alternativas da escala de Likert, como segue:

1. Não são necessárias ou relevantes;
2. São necessárias ou relevantes parcialmente;
3. São necessárias ou relevantes de maneira razoável;
4. São necessárias ou relevantes bastante;
5. São necessárias ou relevantes com grande intensidade.

## **4.1 Análise do perfil e competências dos menores aprendizes**

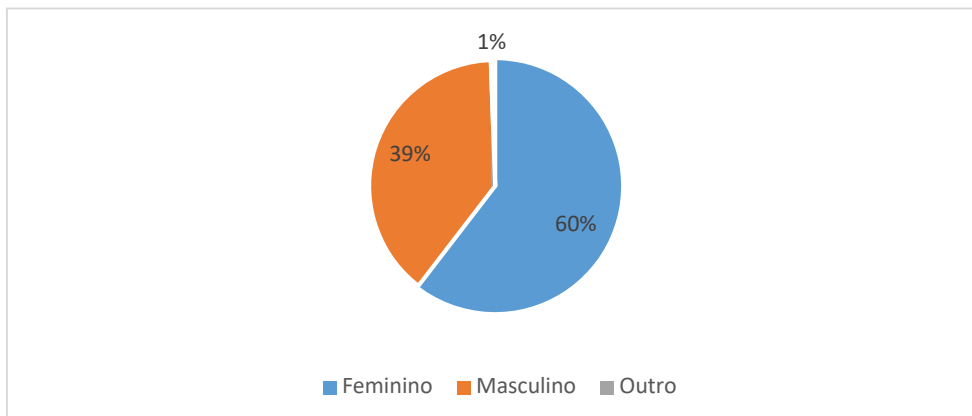
### **4.1.1 Perfil dos respondentes**

A primeira parte do questionário refere-se ao perfil dos respondentes sobre sexo, idade, cidade, e os motivos que os levou a fazer os cursos que as entidades ou escolas oferecem na modalidade de Menor Aprendiz ou Aprendiz Legal.

#### **4.1.1.1 Sexo dos respondentes**

Dos 182 menores aprendizes respondentes, 110 são do sexo feminino (60%) e os demais do sexo masculino (39%), além de uma pessoa que não declarou nenhuma das opções, conforme apresentado pelo Gráfico 1.

Gráfico 1 — Sexo dos menores respondentes

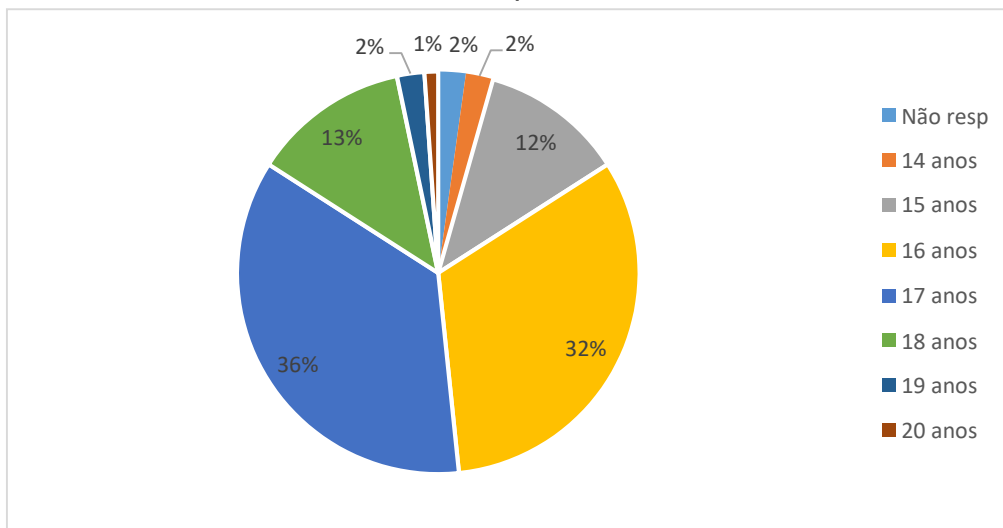


Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2019).

#### 4.1.1.2 Idade dos respondentes

A maioria deles (68%) estão no intervalo de dezesseis e dezessete anos de idade, 14% (catorze por cento) possuem 15 anos ou menos e 16% (dezesseis por cento) têm mais de 18 anos e dois por cento não identificaram a idade, conforme apresentado pelo Gráfico 2.

Gráfico 2 — Idade dos menores respondentes

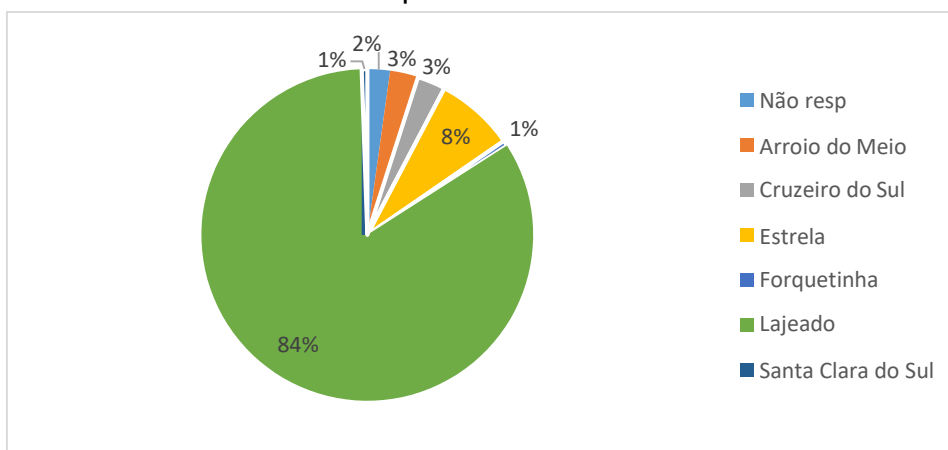


Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2019).

#### 4.1.1.3 Cidade onde reside o respondente

Do total de respondentes, 84% (oitenta e quatro por cento) são do município de Lajeado, enquanto que 8% (oito por cento) são de Estrela e os demais são moradores de outros municípios, conforme apresentado pelo Gráfico 3.

Gráfico 3 — Cidade dos respondentes



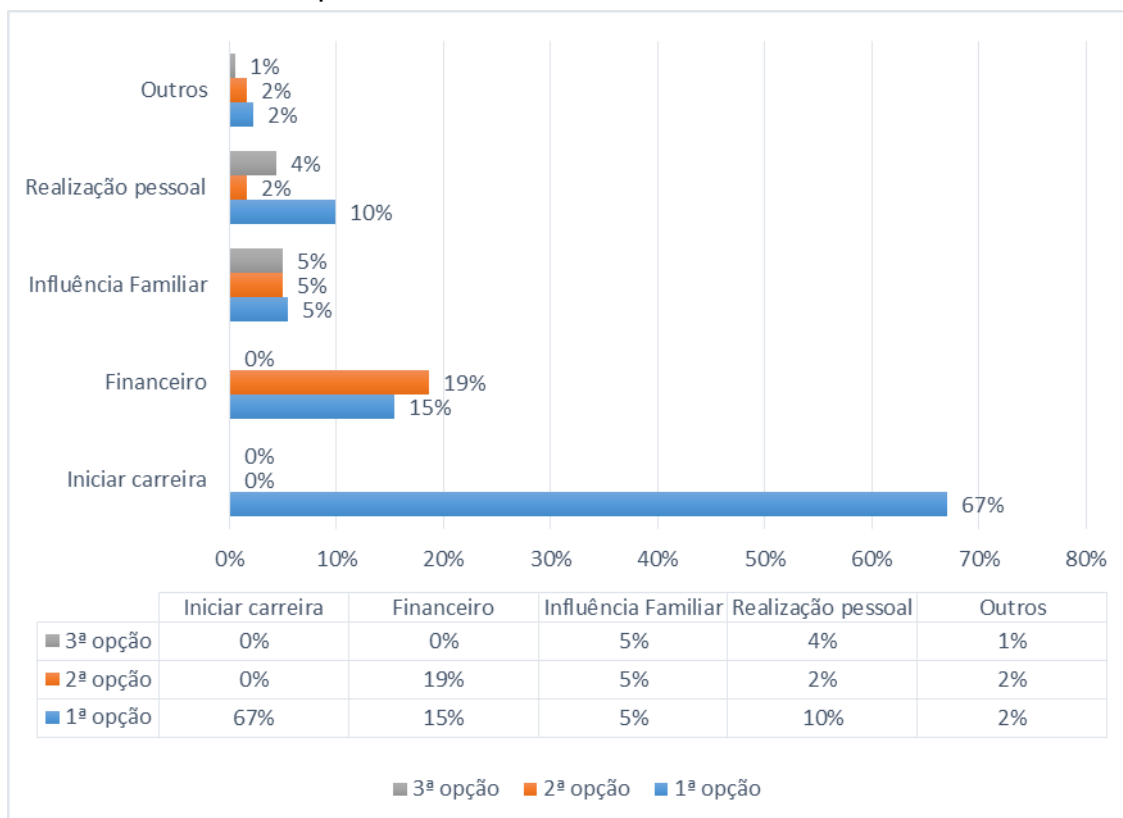
Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2019).

#### 4.1.1.4 Motivo para a escolha do curso

Dos menores respondentes, 67% (sessenta e sete por cento) escolheram os cursos na modalidade de menor aprendiz porque querem iniciar uma carreira, muitos deles marcaram mais de uma opção, sendo o segundo maior motivo o financeiro, depois a realização pessoal e a influência familiar. A opção “outros” foi marcada por seis menores, que listaram como um dos motivos que escolheram a opção para o ocupar o tempo vago, ter mais responsabilidade, adquirir experiência, ter noção ou base como é o mercado de trabalho, conforme apresentado pelo Gráfico 4.



Gráfico 4 — Motivos que levaram a fazer o curso



Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2019).

## 4.1.2 Competências, valores e atitudes dos respondentes

### 4.1.2.1 Competências adquiridas pelos respondentes

Com o objetivo de conhecer quais competências os menores aprendizes possuem ou adquiriram até o momento, em maior proporção, estruturou-se a Tabela 1, por importância, média e desvio padrão.

Tabela 1 - Competências dos menores aprendizes

<b>Competências</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Relacionamento interpessoal	<b>4,34</b>	0,77
Motivação	4,31	0,71
Comunicação	4,28	0,78
Organização	4,24	0,80
Flexibilidade	4,21	0,83
Planejamento	4,08	0,74
Criatividade	3,89	0,81
Tomada de decisão	3,81	0,82
Visão sistêmica	3,80	0,84
Dinamismo	3,79	0,84
Capacidade Empreendedora	3,75	0,82
Liderança	3,74	0,91
Negociação	3,73	0,84
Cultura Qualidade	3,66	0,86
<b>Capacidade trabalhar sob pressão</b>	<b>3,59</b>	0,93

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2019).

A partir da análise da Tabela 1, com a média em cada competência, observou-se que o relacionamento interpessoal obteve a maior média, 4,34 e o menor índice da média 3,59 para capacidade de trabalhar sob pressão, sendo esta a competência com o maior desvio de 0,93. Destaca-se que outras competências obtiveram um índice médio acima de quatro, como: motivação (4,31), comunicação (4,28), organização (4,24), flexibilidade (4,21) e planejamento (4,08).

Segundo a UNFPA (2010), é nessa etapa da vida em que se adquirem habilidades sociais, atribuições de deveres, responsabilidades e afirmação da identidade, levando-se em conta que a maioria dos respondentes são adolescentes.

#### 4.1.2.2 Os valores e atitudes dos respondentes

Os valores e atitudes que são considerados mais importantes pelos menores aprendizes estão apresentados na Tabela 2, por percentuais, média e desvio padrão.

Tabela 1 — Valores e atitudes dos menores aprendizes

<b>Valores e atitudes</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Honestidade	<b>4,70</b>	<b>0,50</b>
Humildade	<b>4,70</b>	<b>0,50</b>
Aberto a novas ideias	4,60	0,60
Responsabilidade	4,50	0,60
Personalidade	4,40	0,70
Ética profissional e pessoal	4,40	0,70
Postura positiva	4,20	0,70
Buscar atual. e aperfeiçoar estudos	4,10	0,70
Criatividade e iniciativa	4,00	0,70
Automotivação e autocontrole	4,00	0,80
Vencer estress	<b>3,80</b>	<b>0,90</b>

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2019).

Com a média em cada valor e atitude observou-se que a honestidade e a humildade obtiveram a maior média 4,70, e a menor média foi de 3,80 para a vencer o estresse, sendo este o valor com o maior desvio de 0,90. Destaca-se que outros valores e atitudes obtiveram um índice médio acima de quatro, como: estar aberto a novas ideias (4,60), responsabilidade (4,50), personalidade e ética profissional e pessoal (4,40), postura positiva (4,20), buscar atualização e aperfeiçoamento dos estudos (4,10), criatividade e iniciativa; automotivação e autocontrole (4,00).

Segundo Gramigna (2002), um dos indicadores de impacto que faz a diferença para os profissionais que estão frente de muitos outros é o conjunto de atitudes associadas as suas ações diárias, quanto mais adequadas ao contexto melhor. E, além disso, as organizações reforçam a ideia de que mudanças comportamentais em suas equipes de trabalho são necessárias para o bom andamento da função exercida.

## 4.2 Análise do perfil dos responsáveis das empresas

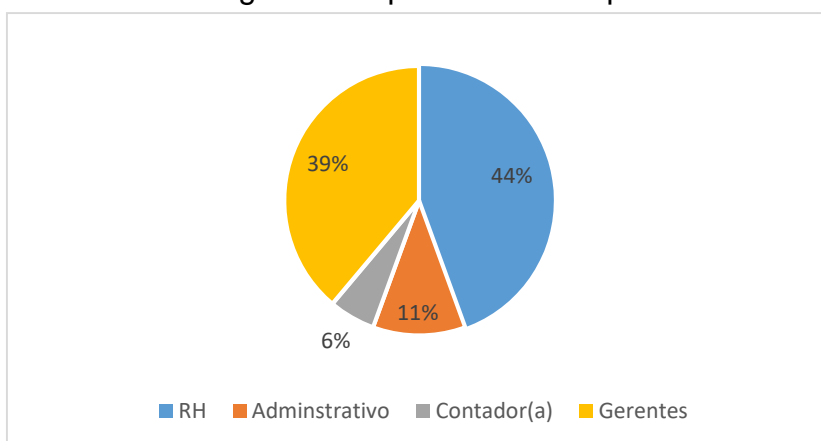
Foram enviados 82 (oitenta e dois) questionários para empresas diversas, 24 (vinte e quatro) responderam que não possuem menores aprendizes e 18 (dezoito) responderam o questionário.

## 4.2.1 Perfil dos respondentes das empresas

### 4.2.1.1 Cargo dos respondentes das empresas

Entre as respondentes oito são funcionários da área de recursos humanos (44%), dois na área administrativa (11%), uma contadora (6%) e sete são gerentes (39%), como apresentado pelo Gráfico 5.

Gráfico 5 — Cargo dos respondentes das empresas

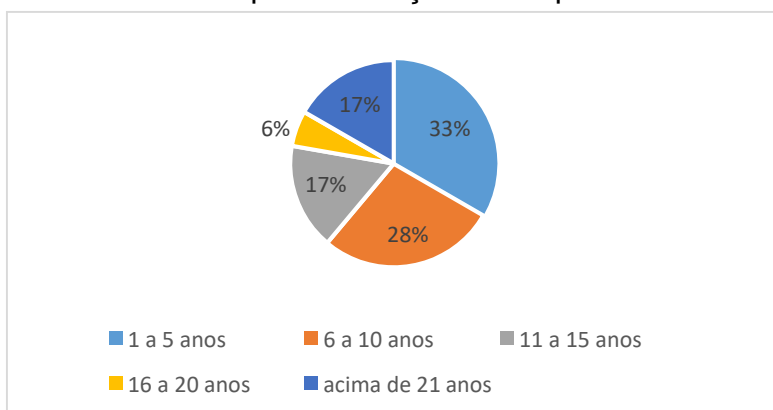


Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2019).

### 4.2.1.2 Tempo de serviço dos respondentes das empresas

Trinta e três por cento (33%) está na função entre um a cinco anos, 28% (vinte e oito por cento) de seis a dez anos, 17% (dezessete por cento) de onze a quinze anos, de dezesseis a vinte anos uma pessoa que corresponde a 6% (seis por cento) e acima de vinte e um anos de serviço foram 17% (dezessete por cento), como apresentado pelo Gráfico 6.

Gráfico 6 — Tempo de serviço dos respondentes das empresas

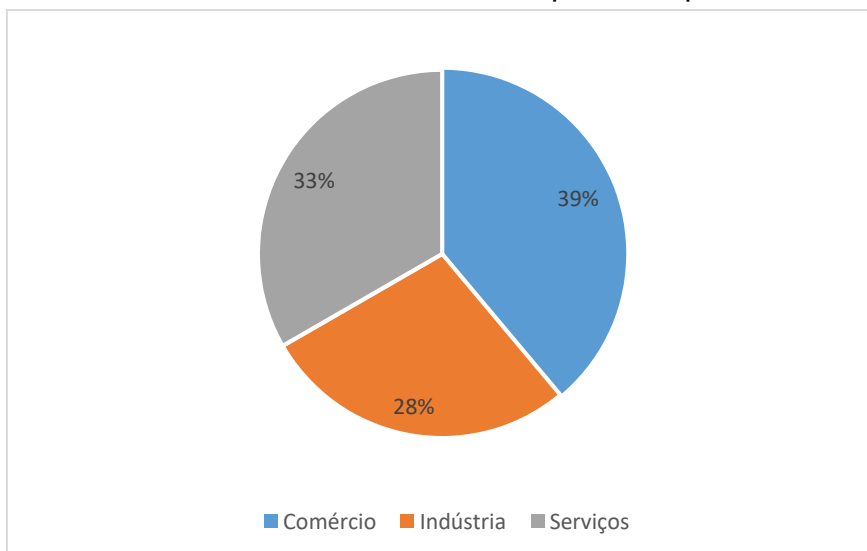


Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2019).

#### 4.2.1.3 Ramo de atividade da empresa respondente

Foram sete empresas do comércio que corresponde a 39% (trinta e nove por cento), cinco da indústria (28%) e seis na área de prestação de serviços (33%) que responderam os questionários enviados, como apresentado no Gráfico 7.

Gráfico 7 — Ramo de atividade da empresa respondente

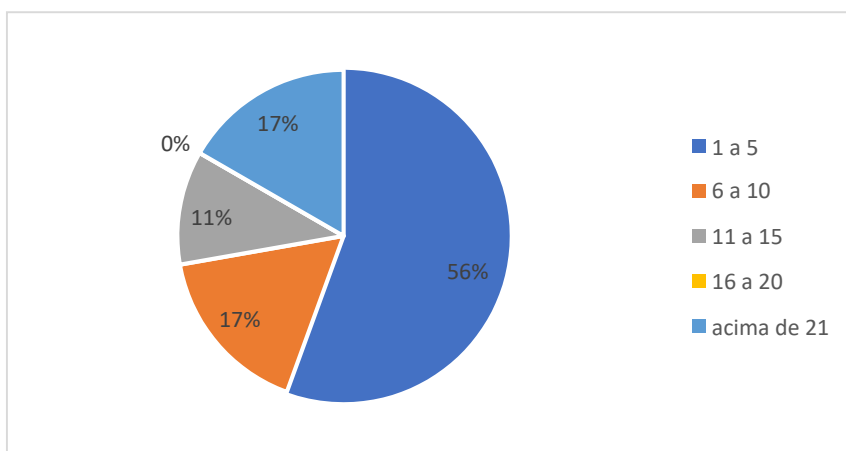


Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2019).

#### 4.2.1.4 Número de menores contratados

O Gráfico 8 apresenta o número de menores aprendizes contratados pelas organizações.

Gráfico 8 — Número de menores contratados



Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2019).

Cinquenta e seis por cento (56%), o equivalente a dez empresas, possuem de um a cinco menores aprendizes contratados, 17% (dezessete por cento) de seis a

dez, 11% (onze por cento) de onze a quinze menores e 17% (dezessete por cento) que tem mais de vinte e um aprendizes em seu quadro de funcionários, como apresentado pelo Gráfico 8.

#### 4.2.2 Competências requeridas pelas empresas

Os mesmos itens do questionário aplicado aos menores aprendizes foram utilizados para a análise das competências que são requeridas pelas empresas. Assim estruturou-se a Tabela 2, também por importância, média e desvio.

Tabela 2 — Competências requeridas pelas empresas

<b>Competências</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Relacionamento interpessoal	<b>4,61</b>	0,52
Motivação	4,44	0,74
Organização	4,29	0,91
Comunicação	4,17	0,65
Flexibilidade	3,94	<b>0,42</b>
Dinamismo	3,78	0,85
Cultura Qualidade	3,72	0,83
Planejamento	3,53	0,92
Criatividade	3,17	0,87
Capacidade Empreendedora	3,06	0,86
Capacidade trabalhar sob pressão	3,00	0,89
Negociação	2,83	0,89
Visão sistêmica	2,83	0,96
Liderança	<b>2,72</b>	0,98
Tomada de decisão	<b>2,72</b>	<b>1,06</b>

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2019).

O que mais se destaca nas médias calculadas conforme informações obtidas das empresas foi o relacionamento interpessoal com média de 4,61; e a menor média foi atribuída a liderança e tomada de decisão, ambas de 2,72; sendo esta última competência é a de maior índice de desvio padrão de 1,06. Destaca-se que outras competências obtiveram índice médio acima de quatro, como: motivação (4,44); organização (4,29); e comunicação (4,17).

Conforme Gramigna (2002), as competências são as que ajudam no sucesso da empresa e conforme as necessidades de cada negócio elas mudam, devendo serem constituídas conforme a base interna dos processos empresariais.

#### 4.2.3 Valores e atitudes requeridos pelas empresas nos profissionais

O questionário dos valores e atitudes segue na mesma linha das competências, na escala de Lickert sendo que foram respondidos por um responsável da empresa pelos menores aprendizes, como demonstra a Tabela 3 a seguir.

Tabela 3 — Valores e atitudes requeridos pelas empresas

<b>Valores e atitudes</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Honestidade	<b>4,80</b>	0,30
Humildade	4,60	0,50
Responsabilidade	4,50	0,60
Postura positiva	4,50	0,60
Ética profissional e pessoal	4,40	0,70
Aberto a novas ideias	4,30	0,70
Personalidade	<b>3,90</b>	0,60
Criatividade e iniciativa	<b>3,90</b>	<b>0,80</b>
Buscar atual. e aperfeiçoar estudos	<b>3,90</b>	<b>0,80</b>
Automotivação e autocontrole	<b>3,90</b>	0,60
Vencer estress	<b>3,90</b>	0,50

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2019).

Na obtenção de informações sobre os valores e atitudes, o que mais se destacou nas médias foi a honestidade (4,80); e o menor índice médio, segundo as empresas, ficou para a automotivação e autocontrole, buscar atualização e aperfeiçoamento, criatividade e iniciativa, personalidade e vencer o estresse, ambas com a média de 3,90. Quanto ao maior índice de desvio padrão de 0,80 observou-se a busca de atualização e aperfeiçoamento, criatividade e iniciativa. Destaca-se que outros valores e atitudes obtiveram índice médio acima de quatro, como: humildade (4,60); postura positiva e responsabilidade (4,50); ética profissional e pessoal (4,40), e estar aberto a novas ideias (4,30).

A maior parte dos valores relatados são aquelas que a maioria das pessoas trazem ou aprendem em casa, e conforme conversa informal da pesquisadora com uma das respondentes, uma parte das empresas sugere como sendo as principais para um bom andamento entre o empregado e empregador e que ambos tenham sucesso.

#### 4.3 Correlação entre as competências apontadas pelos menores aprendizes e as apontadas pelos respondentes das empresas

Após a tabulação dos dados criou-se tabelas comparativas de média e desvio padrão das competências resultantes das respostas de todos os respondentes.

Tabela 4 — Comparativos das competências dos menores aprendizes e das empresas

Competências	Menores aprendizes		Empresas respondentes	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Relacionamento interpessoal	<b>4,34</b>	0,77	<b>4,61</b>	<b>0,52</b>
Motivação	4,31	0,71	4,44	0,74
Comunicação	4,28	0,78	4,17	0,65
Organização	4,24	0,80	4,29	0,91
Flexibilidade	4,21	0,83	3,94	0,42
Planejamento	4,08	0,74	3,53	0,92
Criatividade	3,89	0,81	3,17	0,87
Tomada de decisão	3,81	0,82	<b>2,72</b>	<b>1,06</b>
Visão sistêmica	3,80	0,84	2,83	0,96
Dinamismo	3,79	0,84	3,78	0,85
Capacidade Empreendedora	3,75	0,82	3,06	0,86
Liderança	3,74	0,91	<b>2,72</b>	<b>0,98</b>
Negociação	3,73	0,84	2,83	0,89
Cultura Qualidade	3,66	0,86	3,72	0,83
Capacidade trabalhar sob pressão	<b>3,59</b>	0,93	3,00	0,89
Média geral	3,95		3,52	

Fonte: Do autor, com base nos dados da pesquisa (2019).



Para as empresas as competências liderança e tomada de decisão obtiveram as menores médias, ambas 2,72 e os maiores desvios padrão (0,98;1,06), enquanto que para os menores aprendizes estas competências atingiram média entre 3,74 e 3,81. Já a competência do relacionamento interpessoal obteve para os menores aprendizes e as empresas respondentes a maior média (4,34; 4,61) sendo esta uma das competências que os menores adquiriram e ao mesmo tempo que as empresas buscam quando vão contratar.

Ainda em relação as competências adquiridas pelos menores aprendizes, a capacidade de trabalhar sob pressão, que eles consideraram como a que menos possuíam obtendo também a menor média (3,59) e sendo a de maior desvio padrão (0,93).

Para as empresas as competências essenciais do negócio e necessárias para as funções são as com médias acima de quatro: relacionamento interpessoal (4,61), motivação (4,44), organização (4,29), comunicação (4,17) enquanto que para os menores o relacionamento interpessoal (4,34), motivação (4,31), comunicação (4,28), organização (4,24), flexibilidade (4,21) e planejamento (4,08).

#### **4.4 Correlação entre os valores e atitudes apontadas pelos menores aprendizes e as apontadas pelos respondentes das empresas**

A Tabela 6 apresenta o comparativo dos valores e atitudes dos menores aprendizes e empresas pesquisadas.

Para os menores aprendizes os valores e atitudes que possuem a maior média são a honestidade e humildade (4,70) e para as empresas honestidade (4,80) e humildade (4,60). Em contrapartida a menor média para os aprendizes é de vencer o estresse (3,80) e para as empresas houve empate em cinco das onze competências com média 3,90 (automotivação e autocontrole, buscar atualização e aperfeiçoar os estudos, ter criatividade e iniciativa, ter personalidade, vencer o estresse).

O maior índice de desvio padrão considerando os valores e atitudes para os menores aprendizes foi vencer o estresse (0,90), enquanto que para as empresas buscar atualização e aperfeiçoar estudos, a criatividade e iniciativa (0,80). O menor

índice de desvio para os menores foi a honestidade e humildade (0,50) e para as empresas a honestidade (0,30) e humildade, vencer estresse (0,50).

Tabela 5 — Comparativos dos valores e atitudes dos menores aprendizes e empresas

Valores e atitudes	Menores aprendizes		Empresas respondentes	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Honestidade	<b>4,70</b>	<b>0,50</b>	<b>4,80</b>	<b>0,30</b>
Humildade	<b>4,70</b>	<b>0,50</b>	4,60	0,50
Aberto a novas ideias	4,60	0,60	4,30	0,70
Responsabilidade	4,50	0,60	4,50	0,60
Personalidade	4,40	0,70	<b>3,90</b>	0,60
Ética profissional e pessoal	4,40	0,70	4,40	0,70
Postura positiva	4,20	0,70	4,50	0,60
Buscar atual. e aperfeiçoar estudos	4,10	0,70	<b>3,90</b>	<b>0,80</b>
Criatividade e iniciativa	4,00	0,70	<b>3,90</b>	<b>0,80</b>
Automotivação e autocontrole	4,00	0,80	<b>3,90</b>	0,60
Vencer estress	<b>3,80</b>	<b>0,90</b>	<b>3,90</b>	0,50

Fonte: do autor, com base nos dados da pesquisa (2019).

Considerando-se as médias dos valores e atitudes acima de quatro que mais são requeridas pelas empresas: honestidade (4,80), humildade (4,60), postura positiva e responsabilidade (4,50), ética profissional e pessoal (4,40) e estar aberto a novas ideias (4,30); enquanto que os menores consideram possuir honestidade e humildade (4,70), aberto a novas ideias (4,60), responsabilidade (4,50), personalidade, ética profissional e pessoal (4,40), postura positiva (4,20), buscar atualização e aperfeiçoamento dos estudos (4,10).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Num país como o Brasil, que está em constantes mudanças políticas e econômicas, não é fácil para quem quer entrar no mercado de trabalho e nem para as organizações que precisam se adequar às novas legislações.

Com o aumento da concorrência entre as empresas, aumenta a concorrência entre os candidatos às vagas — quem apresentar o melhor currículo ganha o emprego. Além disso, reter profissionais capacitados nas organizações também não é tarefa fácil, pois a procura por melhores salários e condições de trabalho é constante.

Para ajudar os novos ingressantes no mercado de trabalho o governo criou políticas de inserção, como a do menor aprendiz, devendo as empresas se adequarem a essa legislação que vem tendo algumas alterações desde que foi instaurada.

Este estudo teve como objetivos específicos descrever o perfil dos menores aprendizes, dos respondentes das empresas contratantes, identificar as competências adquiridas na percepção do menor aprendiz e as que as empresas contratantes buscam no menor, além de correlacionar competências oferecidas ao menor aprendiz com as buscadas pelas empresas contratantes.

O perfil dos menores aprendizes respondentes demonstra que o maior número de interessados em entrar no mercado de trabalho é do sexo feminino e a média de idade de 16 a 17 anos, idade permitida pela legislação com carteira de trabalho

assinada. A maior parte dos respondentes reside no município de Lajeado /RS e iniciar uma carreira é o principal motivo para a escolha do curso de aprendizagem, já que podem ser efetivados ao término do curso de menor aprendiz.

As empresas participantes desta pesquisa têm em sua maioria respondentes da área de recursos humanos ou gerentes, com média de cinco anos de atuação; o ramo de atividade das empresas participantes foi classificado em três, sendo comércio, seguido por serviços e indústria. Mais da metade das empresas possuem até cinco menores contratados, salientando que o setor industrial (atualmente com maior número de menores contratados no geral) tem mais de 21 menores contratados, o equivalente a 17% do total. A maioria faz somente o curso e não tem a prática na empresa devido a serem menores de 18 anos e a legislação específica para as indústrias não permite que menores trabalhem na área da produção.

Constata-se que as competências adquiridas pelos menores respondentes não diferem muito das admiradas pelas empresas, estando apenas em ordem cronológica alternada, sendo elas: relacionamento interpessoal, motivação, organização e comunicação.

Com relação aos valores e atitudes, o que as empresas acham que são necessários, ou relevantes, ou com grande intensidade, são honestidade e humildade, o que não difere da resposta dos menores aprendizes — e mesmo o desvio padrão de ambos são os de valor menor (considerando que quanto menor o desvio mais perto da realidade está).

Considerando todos os dados coletados desta pesquisa, o objetivo geral foi alcançado, sabendo-se por meio dela que no geral o que é ensinado nas entidades ou escolas técnicas e o que os menores aprendizes possuem/adquirem vai ao encontro do que as empresas buscam no mercado de trabalho. Talvez não sejam contratados no momento do término de contrato de aprendizagem devido a sua pouca idade, já que na indústria não é permitido serem efetivados por lei, além de a oferta de jovens ser maior do que a capacidade das organizações.

Com isso, espera-se que o resultado deste estudo possa de alguma maneira colaborar com as entidades ou escolas técnicas para que, em conjunto com as

empresas, consigam alocar o maior número de aprendizes no mercado de trabalho como futuros trabalhadores capazes e responsáveis nas profissões que escolherem.

## REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, Miriam; CASTRO, Mary Garcia. **Ser jovem no Brasil hoje: políticas e perfis da juventude brasileira.** Disponível em <<http://flacso.org.br/?publication=ser-jovem-no-brasil-hoje-politicas-e-perfis-da-juventude-brasileira>>. Acesso em: 30 jul. 2018.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ANTONELLO, Claudia Simone. **Aprendizagem organizacional no Brasil.** Porto Alegre: Bookman, 2011.
- ARRUDA, José Jobson de A.; PILETTI, Nelson. **Toda a História – História geral e do Brasil.** 8. ed. São Paulo: Ática, 1999.
- BORGES, Livia de Oliveira; ALVES FILHO, Antônio. A mensuração da motivação e do significado do trabalho. **Estudos de Psicologia.** v. 6. n. 2. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v6n2/7272.pdf>>. Acesso em: 03 set. 2018.
- BORGES-ANDRADE; Jairo E.; ABBAD, Gardênica da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2006
- BRASIL. Decreto n. 5.598, de 1º de dezembro de 2005. **Regulamenta a contratação de aprendizes e dá outras providências.** Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2005/decreto-5598-1-dezembro-2005-539401-norma-atualizada-pe.pdf>>. Acesso em: 03 set. 2018.
- BRASIL. Lei nº 10.097, de 19 de setembro de 2000. **Altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.** Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L10097.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L10097.htm)>. Acesso em: 26 set. 2018.
- BRASIL. Lei nº 8069, de 13 de julho de 1990. **Estatuto da Criança e do**

**Adolescente** – mudanças introduzidas pela Lei 12.594 de 2012. Disponível em <<http://www.conselhodacrianca.al.gov.br/legislacao/outras/ECA%20ATUALIZADO-%202012%20-%20versao%202012.pdf/view>>. Acesso em: 26 set. 2018.

BRASIL. Lei nº 10.748, de 22 de outubro de 2003. **Cria o Programa Nacional de Estímulo ao Primeiro Emprego para os Jovens - PNPE, acrescenta dispositivo à Lei no 9.608, de 18 de fevereiro de 1998, e dá outras providências.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/2003/L10.748.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2003/L10.748.htm)>. Acesso em: 22 set. 2018.

BRASIL. Lei nº 11692, de 10 de junho de 2008. **Dispõe sobre o Programa Nacional de Inclusão de Jovens – Projovem.** Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Lei/L11692.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11692.htm)>. Acesso em 03 set 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **PNAD Contínua tri**: taxa de subutilização da força de trabalho é de 24,6% no segundo trimestre de 2018. 16 ago. 2018. Disponível em <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/22218-pnad-continua-tri-taxa-de-subutilizacao-da-forca-de-trabalho-e-de-24-6-no-segundo-trimestre-de-2018>>. Acesso em: 08 out. 2018.

BRASIL. **Portaria do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE – nº 723 de 23 de abril de 2012.** Disponível em: <[http://www.trabalho.gov.br/images/Documentos/Aprendizagem/Portaria\\_MTE\\_723\\_2012.pdf](http://www.trabalho.gov.br/images/Documentos/Aprendizagem/Portaria_MTE_723_2012.pdf)>. Acesso em: 22 out. 2018.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Manual da aprendizagem – Políticas de Juventude.** Brasília: MTE, SIT, SPPE, ASCOM, 2009. Disponível em: <[https://www.chegadetrabalho infantil.org.br/wp-content/uploads/2017/02/aprendizagem\\_pub\\_manual\\_aprendiz\\_.pdf](https://www.chegadetrabalho infantil.org.br/wp-content/uploads/2017/02/aprendizagem_pub_manual_aprendiz_.pdf)>. Acesso em: 02 set. 2018.

BRASIL. **Manual da aprendizagem – O que é preciso saber para contratar o aprendiz.** Brasília: 4. ed. Brasília: MTE, SIT, SPPE, ASCOM, 2013. Disponível em: <[https://www.ipt.br/download.php?filename=1031-Manual\\_da\\_Aprendizagem\\_\\_2013.pdf](https://www.ipt.br/download.php?filename=1031-Manual_da_Aprendizagem__2013.pdf)>. Acesso em: 02 set. 2018.

CAMARANO, Ana A.; KANSO, Solange. O que estão fazendo os jovens que não estudam, não trabalham e não procuram emprego? **Repositório do conhecimento IPEA** Brasília, n. 53 nov. 2012 - Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/3855>>. Acesso em: 07 out. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CIEE-RS. **Sobre o CIEE-RS.** Disponível em <<https://www.cieers.org.br/institucional/sobreCiee#/cieers>>. Acesso em: 07 jul. 2018.

CIEE-RS. **Sobre o Programa aprendiz legal**. Disponível em <<https://portal.ciee.org.br/empresas/programa-aprendiz-legal/>>. Acesso em: 01 março 2019.

CORSEUIL, Carlos Henrique; FOGUEL, Miguel; GONZAGA, Gustavo; RIBEIRO, Eduardo Pontual. A rotatividade dos jovens no mercado de trabalho formal brasileiro. In: CORSEUIL, Carlos Henrique. **Mercado de trabalho: conjuntura e análise**. n. 55 ago. 2013. Brasília: IPEA, MTE, 2013. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/bmt55\\_nt02\\_rotatividade.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/bmt55_nt02_rotatividade.pdf)> Acesso em: 02 ago. 2018

FICO, Carlos. **História do Brasil contemporâneo: da morte de Vargas aos dias atuais**. Rio de Janeiro: Contexto, 2015.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências – um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002

HORA, Douglas et al. A Inserção do Jovem no Mercado de Trabalho. **Augusto Guzzo Revista Acadêmica**, São Paulo, v. 1, n. 19, p. 413-425, jun. 2017. Disponível em: <[http://www.fics.edu.br/index.php/augusto\\_guzzo/article/view/360](http://www.fics.edu.br/index.php/augusto_guzzo/article/view/360)>. Acesso em: 02 ago. 2018

KOPS, Lúcia Maria; RIBEIRO, Rosane Santos. **Desenvolvimento de pessoas**. Curitiba: Intersaberes, 2013.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MOURA, Renan Gomes; LOPES, Paloma de Lavor; BARBOSA, Marcus Vinicius. A dicotomia experiência X competência: o mercado de trabalho para os que procuram o primeiro emprego. **Revista Valore**, Volta Redonda p.272-292 ago/dez. 2017. Disponível em: <<https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/79>>. Acesso em: 31 jul. 2018.



NERI, Aguinaldo A (org). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. Campinas, SP: Papirus ,1999.

ONU. Organização das Nações Unidas. **OIT – Organização Internacional do Trabalho**. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/agencia/oit/>>. Acesso em: 08 set. 2018.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

RESENDE, Enio. **A força e o poder das competências**: conecta e integra: competências essenciais, competências de pessoas, competências de gestão, competências organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos. São Paulo: Atlas, 2005.

SAMPIERI, Roberto Hernández. COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, Antônio Wilson dos. O jovem e o mercado de trabalho no Brasil: um estudo bibliométrico nos últimos dez anos – dos Santos. **Revista Interdisciplinar Encontro das Ciências**. v. 1. n. 1. 2018. Disponível em <<http://www.fvs.edu.br/riec/index.php/riec/article/view/9>>. Acesso em: 08 out. 2010.

SENAC-RS. **Sobre o SENAC-RS**. Disponível em: <[https://www.senacrs.com.br/institucional\\_historico.asp](https://www.senacrs.com.br/institucional_historico.asp)>. Acesso em: 07 jul. 2018.

SENAI. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.senairs.org.br/pt-br/institucional-senai>>. Acesso em: 07 jul 2018.

SESCOOP-RS. **Conhecimento e cultura cooperativista trazendo bem-estar à comunidade**. Disponível em: <<http://www.sescoopr.br/conheca-o-sistema/sescoopr/>>. Acesso em: 07 jul. 2018.

SEST SENAT. Conheça o SEST SENAT. Disponível em: <<http://www.sestsenat.org.br/Paginas/conheca-o-sest-senat>>. Acesso em: 07 jul. 2018.

TAKAHASHI, Adriana R. Wünsch. **Competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento**. Curitiba: Intersabers, 2015.

TRASATTI, Sidney Roberto e Costa, Maria Inês Administração de recursos humanos por competências: a gestão do novo contrato entre pessoas e empresas do terceiro milênio. In: NERI, Aguinaldo A (org). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. Campinas, SP: Papirus ,1999.

UNFPA. Fundo de População das Nações Unidas. **Direitos da população jovem – um marco para o desenvolvimento**. 2. ed. Brasília: UNFPA, 2010. Disponível em: <[http://www.unfpa.org.br/Arquivos/direitos\\_pop\\_jovem.pdf](http://www.unfpa.org.br/Arquivos/direitos_pop_jovem.pdf)>. Acesso em: 25 out. 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WEISHEIMER, Nilson; ZORZI, Analisa; KIELING, Francisco dos Santos; FACHINETTO, R. F. **Sociologia da Juventude**. Curitiba: Intersaberes, 2013.

## APÊNDICE A — Questionário aplicado ao menor aprendiz

UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI – UNIVATES  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

“COMPETÊNCIAS DO MENOR APRENDIZ: UM ESTUDO NO MUNICÍPIO DE LAJEADO/RS”

Este questionário tem por objetivo identificar as competências adquiridas na percepção do menor aprendiz, nas escolas técnicas. Para tanto, a sua participação é fundamental para a realização deste estudo, que contribuirá para a execução desta pesquisa e também para o Trabalho de conclusão de Curso de Administração de empresas pela Universidade do Vale do Taquari – Univates. Esta pesquisa baseia-se nas competências que mais demandam no mercado brasileiro, citadas por Maria Rita Gramigna.

Desde já, agradeço sua atenção e o tempo destinado ao preenchimento deste questionário, prometendo-lhe sigilo em suas respostas.

Raquel J. Künzel

### PERFIL DO RESPONDENTE

1. Sexo

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Outro

2. Idade \_\_\_\_\_

3. Cidade onde mora \_\_\_\_\_

4. Quais motivos levaram você a escolher o curso de menor aprendiz:

- ☐ Iniciar uma carreira
- ☐ Financeiro
- ☐ Influência da Família
- ☐ Realização pessoal
- ☐ Outros. Qual (is)? \_\_\_\_\_

5. Entidade que frequenta:

- ☐ CIEE
- ☐ SENAC
- ☐ SENAI
- ☐ SEST/SENAT
- ☐ SESCOOP

### INFORMAÇÕES SOBRE AS COMPETÊNCIAS DO RESPONDENTE

Faça uma autoavaliação assinalando um “x” para cada um dos itens em uma escala de 1 a 5, sendo 5(cinco) quando você julga que possui e/ou adquiriu tal competência com intensidade e 1(um) que não a tem ou não a adquiriu.

Avalie as competências que você percebe que possui ou está adquirindo na escola técnica, conforme a escala.

<b>Competências</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Capacidade empreendedora (identifica novas oportunidades).					
2. Capacidade de trabalhar sob pressão (saber resolver problemas).					
3. Comunicação (ouvir, processar, compreender e argumentar).					
4. Criatividade (planejar e inventar soluções viáveis e adequadas).					
5. Cultura da qualidade (ir além das expectativas dos clientes internos e externos).					
6. Dinamismo (ter iniciativa diante de situações diversas).					
7. Flexibilidade (capacidade de se adaptar a situações diversas).					
8. Liderança (capacidade de motivar colegas e superar metas das empresas).					
9. Motivação (ter vontade de executar tarefas).					
10. Negociação (capacidade mediar conflitos e buscar equilíbrio).					
11. Organização (saber se organizar facilitando as suas tarefas).					
12. Planejamento (estabelecer metas e planejar o trabalho).					
13. Relacionamento interpessoal (demonstrar atitudes positivas, interagir com pessoas de forma empática).					
14. Tomada de decisão (obter e implementar soluções adequadas diante de problemas).					
15. Visão sistêmica (enxergar o todo e visualizar tendências possíveis para influenciar o futuro).					

Todos, indivíduo e organizações precisam estar atentos às suas responsabilidades éticas, morais e sociais, assim os valores e atitudes são muito admirados nos profissionais. Dos valores e atitudes citados, avalie como você estudante julga possuir ou ter aprimorado os mesmos durante o seu curso.

<b>Quanto aos Valores e Atitudes</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ter responsabilidade.					
Ter Honestidade.					
Ter Personalidade.					
Ter Humildade.					
Usar a ética nas questões profissionais e pessoais.					
Ter criatividade e iniciativa.					
Buscar atualização e aperfeiçoamento nos estudos.					
Automotivação e autocontrole.					
Postura positiva.					
Ter capacidade de vencer o stress e as frustrações do dia a dia.					
Estar aberto a novas ideias.					

## **APÊNDICE B — Questionário aplicado às empresas**

UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI – UNIVATES  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

### **“COMPETÊNCIAS DO MENOR APRENDIZ: UM ESTUDO NO MUNICÍPIO DE LAJEADO/RS”**

Este questionário tem por objetivo identificar as competências necessárias para o menor aprendiz desempenhar sua função, na percepção das empresas contratantes. Para tanto, a sua participação é fundamental na realização deste estudo, que contribuirá para a execução desta pesquisa e também para o Trabalho de conclusão de Curso de Administração de empresas pela Universidade do Vale do Taquari – Univates. Esta pesquisa está fundamentada nos autores Fleury e Fleury, Dutra e Gramigna.

Desde já, agradeço sua atenção e o tempo destinado ao preenchimento deste questionário, prometendo-lhe sigilo em suas respostas.

Raquel J. Künzel

### **PERFIL DO RESPONDENTE DA EMPRESA**

1. Cargo do respondente \_\_\_\_\_
2. Tempo de serviço \_\_\_\_\_
3. Ramo da empresa \_\_\_\_\_
4. Número de Menor Aprendiz contratados \_\_\_\_\_
5. Setor (es) de trabalho do menor aprendiz (es) \_\_\_\_\_
6. Qual escola técnica o (s) menores aprendizes frequentam:
  - ☐ CIEE
  - ☐ SENAC
  - ☐ SENAI
  - ☐ SEST/SENAT
  - ☐ SESCOOP

### **INFORMAÇÕES SOBRE AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO MENOR APRENDIZ**

Faça uma avaliação assinalando cada uma das competências em uma escala de 1 à 5, sendo 5(cinco) quando você julga que é uma competência necessária com intensidade até 1(um) de menor intensidade.

As opções a seguir são sobre as competências que você profissional avalia que a empresa necessite ou possui pré-estabelecida.

<b>Competências</b>					
1. Capacidade empreendedora (identifica novas oportunidades).					
2. Capacidade de trabalhar sob pressão (saber resolver problemas).					
3. Comunicação (ouvir, processar, compreender e argumentar).					
4. Criatividade (planejar e inventar soluções viáveis e adequadas).					
5. Cultura da qualidade (ir além das expectativas dos clientes internos e externos).					
6. Dinamismo (ter iniciativa diante de situações diversas).					
7. Flexibilidade (capacidade de se adaptar a situações diversas).					
8. Liderança (capacidade de motivar colegas e superar metas das empresas).					
9. Motivação (ter vontade de executar tarefas).					
10. Negociação (capacidade mediar conflitos e buscar equilíbrio).					
11. Organização (saber se organizar facilitando as suas tarefas).					
12. Planejamento (estabelecer metas e planejar o trabalho).					
13. Relacionamento interpessoal (demonstrar atitudes positivas, interagir com pessoas de forma empática).					
14. Tomada de decisão (obter e implementar soluções adequadas diante de problemas)					
15. Visão sistêmica (enxergar o todo e visualizar tendências possíveis para influenciar o futuro).					

Todos, indivíduo e organizações precisam estar atentos às suas responsabilidades éticas, morais e sociais, assim os valores e atitudes são muito admirados nos profissionais. Quanto aos valores e atitudes citados, avalie como a empresa julga cada um na escala de 1(um) a 5(cinco), para o andamento do trabalho.

<b>Quanto aos Valores e Atitudes</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ter responsabilidade.					
Ter Honestidade.					
Ter Personalidade.					
Ter Humildade.					
Usar a ética nas questões profissionais e pessoais.					
Ter criatividade e iniciativa.					
Buscar atualização e aperfeiçoamento nos estudos.					
Automotivação e autocontrole.					
Postura positiva.					
Ter capacidade de vencer o stress e as frustrações do dia a dia.					
Estar aberto a novas ideias.					